

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**CARACTERIZACIÓN DE LA PYME EN LA INDUSTRIA
MANUFACTURERA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE
QUITO: SUBSECTOR: D2221 ACTIVIDADES DE IMPRESIÓN**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**JUAN ANDRÉS DÁVILA ANDRADE
FERNANDO JOSÉ DE SUCRE ORDÓÑEZ**

DIRECTOR: XIMENA VILLAMAR E., Mgtr

QUITO, 2010

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ximena Villamar E., Mgtr

INFORMANTES:

Ing. Genoveva Zamora, MBA

Ing. Carmen Daza, MSC

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 MARCO REFERENCIAL O ANTECEDENTES, 3

- 1.1 LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN EL ECUADOR, 3
 - 1.1.1 La Industria del D2221: Actividades de Impresión, en el Distrito Metropolitano de Quito - Características del Sector, 13
 - 1.1.2 Integrantes del Sector y Su Participación, 21
- 1.2 OBJETIVOS DE LA CARACTERIZACIÓN, 22
 - 1.2.1 Objetivo General, 22
 - 1.2.2 Objetivos Específicos, 22

2 CARACTERIZACIÓN DE LA PYME Y SUS VARIABLES, 24

- 2.1 METODOLOGÍA – ENCUESTAS APLICADAS, 24
 - 2.1.1 Base de Datos y Logística, 27
 - 2.1.2 Procesamiento de Datos, 30
- 2.2 VARIABLES DE CARACTERIZACIÓN, 31
 - 2.2.1 Caracterización de la Gestión Organizacional, 31
 - 2.2.2 Caracterización del Desarrollo Tecnológico, 32
 - 2.2.3 Caracterización de los Sistemas de Información, 32
 - 2.2.4 Caracterización de la Calidad de Empleo, 33

3 GESTIÓN ORGANIZACIONAL, 34

- 3.1 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PYME, 34
 - 3.1.1 Resultados de la Encuesta: Planeación Estratégica, 36
 - 3.1.2 Resultado de la Encuesta: Actitud, Valores Centrales y Clima Organizacional, 45
 - 3.1.3 La Gestión de Calidad y las Configuraciones Organizacionales, 56
 - 3.1.4 La Gestión de los Recursos Comerciales, 71
 - 3.1.5 Recursos Financieros, 76

4 LA TECNOLOGÍA Y LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN APLICADOS EN LAS PYMES, 83

- 4.1 LA CONECTIVIDAD EN LAS PYMES, 84
- 4.2 LA GESTIÓN TECNOLÓGICA EN LAS PYMES, 90
- 4.3 SISTEMAS DE INFORMACIÓN, 115

5 GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA CALIDAD DE EMPLEO, 124

- 5.1 CAPACITACIÓN, FORMACIÓN, PROMOCIÓN INTERNA Y CALIDAD DE EMPLEO, 124

- 5.2 CULTURA ORGANIZACIONAL, 139
- 5.3 RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, 147
- 5.4 SALUD OCUPACIONAL Y SEGURIDAD INDUSTRIAL, 156

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 162

- 6.1 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PYME, 162
 - 6.1.1 Conclusiones, 162**
 - 6.1.2 Recomendaciones, 163**
- 6.2 ACTITUD, VALORES CENTRALES Y CLIMA ORGANIZACIONAL, 164
 - 6.2.1 Conclusiones, 164**
 - 6.2.2 Recomendaciones, 165**
- 6.3 LA GESTIÓN DE CALIDAD Y LAS CONFIGURACIONES ORGANIZACIONALES, 166
 - 6.3.1 Conclusiones, 166**
 - 6.3.2 Recomendaciones, 167**
- 6.4 LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS COMERCIALES, 170
 - 6.4.1 Conclusiones, 170**
 - 6.4.2 Recomendaciones, 172**
- 6.5 RECURSOS FINANCIEROS, 174
 - 6.5.1 Conclusiones, 174**
 - 6.5.2 Recomendaciones, 177**
- 6.6 LA TECNOLOGÍA Y LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN APLICADOS EN LAS PYMES, 179
 - 6.6.1 Conectividad en las PYMES, 179**
 - 6.6.1.1 Conclusiones, 179
 - 6.6.1.2 Recomendaciones, 181
 - 6.6.2 La Gestión Tecnológica en las PYMES, 181**
 - 6.6.2.1 Conclusiones, 181
 - 6.6.2.2 Recomendaciones, 184
 - 6.6.3 Sistemas de Información, 187**
 - 6.6.3.1 Conclusiones, 187
 - 6.6.3.2 Recomendaciones, 188
- 6.7 GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA CALIDAD DE EMPLEO, 190
 - 6.7.1 Capacitación, Formación, Promoción Interna y Calidad de Empleo, 190**
 - 6.7.1.1 Conclusiones, 190
 - 6.7.1.2 Recomendaciones, 192
 - 6.7.2 Cultura Organizacional, 193**
 - 6.7.2.1 Conclusiones, 193
 - 6.7.2.2 Recomendaciones, 194
 - 6.7.3 Reclutamiento, Selección y Evaluación del Desempeño, 196**
 - 6.7.3.1 Conclusiones, 196
 - 6.7.3.2 Recomendaciones, 197
 - 6.7.4 Salud Ocupacional y Seguridad Industrial, 199**
 - 6.7.4.1 Conclusiones, 199
 - 6.7.4.2 Recomendaciones, 200

BIBLIOGRAFÍA, 201

ANEXOS, 204

ANEXO 1, 205

ANEXO 2, 215

ANEXO 3, 221

ANEXO 4, 223

ANEXO 5, 228

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo investigativo reúne información de las pequeñas y medianas industrias PYMEs del Distrito Metropolitano de Quito que han sido catalogadas como parte del subsector gráfico ACTIVIDADES DE IMPRESIÓN, que corresponden a la denominación del CIIU D2221.

Por medio de la metodología de encuesta aplicada mediante entrevista personal a gerentes o dueños de las empresas mencionadas, se realizó la caracterización de los siguientes aspectos:

Gestión Organizacional

Se analizó entre otros aspectos; la procedencia del capital, planificación estratégica; innovación tecnológica y su impacto; el modelo de comportamiento organizacional; la inversión en publicidad; número y distribución de los mercados; capacidad de planificación a largo plazo; medición del clima laboral; importancia de los objetivos en la empresas; modelos de gestión de calidad; estrategia competitiva global; estrategias utilizadas por la empresa; generación de alianzas estratégicas entre empresas; barreras para acceder a créditos bancarios y nivel de endeudamiento de las organizaciones.

Desarrollo Tecnológico

Se analizó aspectos como: tipo de tecnología y procedencia; efectos en la calidad de empleo; proyectos de investigación; actividades de innovación tecnológica; tipos e impacto de las innovaciones; obstáculos y retos de las innovaciones; orientaciones de la empresa hacia una producción más limpia.

Sistemas de Información

Uso del Internet, páginas Web; retos de las innovaciones; tipos de software; nivel de desarrollo en sistemas de información y medios de acceso a Internet.

Calidad de Empleo

Efectos en la calidad de empleo; impacto y retos de las innovaciones; grado de formación académica del gerente; personal ocupado permanente y temporal; personal bilingüe; actividades de capacitación; plan de formación a empleados; importancia a la promoción interna; sistema de incentivos y recompensas; programas para mejorar entorno laboral; desarrollo de programas sociales, procesos de selección de talento humano; dificultades para acceder a personal calificado y de alto potencial; sistema de evaluación del desempeño; modelo de comportamiento organizacional; programa, estadísticas o registros de salud ocupacional o seguridad industrial.

La información analizada ha permitido llegar a determinar áreas de las PYMEs en las cuales se encuentran oportunidades de mejora, sobre todo por el hecho de que muchas

pequeñas industrias han crecido de manera desorganizada o carecen de conocimientos administrativos que les permitan a las empresas planificar y organizarse dentro de un ambiente que permita el desarrollo de la empresa y los colaboradores en un marco de responsabilidad social.

El presente trabajo investigativo refleja también una de las mayores preocupaciones de los gerentes de este sector que es la dificultad de acceso a créditos que verdaderamente apalanquen el crecimiento de las empresas, en este sentido se dan recomendaciones que pueden ayudar a guiar al pequeño y mediano empresario en la búsqueda y obtención de dichos créditos, basados en algunos productos del mercado financiero público y privado.

Se habla mucho también de la aplicación de ideologías como la administración por procesos controlados por indicadores de gestión que se basan en la planificación estratégica, que permitiría un mayor control, mejor organización, planificación y mayor involucramiento de los colaboradores con la empresa.

La gestión tecnológica es uno de los temas también tratados y se puede ver que aunque las empresas utilicen Internet se requiere un gran crecimiento de todo lo que son las tecnologías de información y en ciertos casos la misma administración de la información y el conocimiento.

En el presente estudio se encuentra una útil caracterización del sector D2221 con diferentes recomendaciones para aprovechar oportunidades de mejora y crecimiento.

INTRODUCCIÓN

El estudio de las PYMEs es importante debido a la diversidad de su naturaleza operativa, su adaptabilidad a los cambios del entorno y características inherentes de este tipo de organizaciones; solucionan problemas sociales y económicos cuando cuentan con una gestión saludable, factor que se puede determinar solamente por medio del análisis del presente estudio.

Las pequeñas y medianas empresas representan en la actualidad el 9.23% del PIB ecuatoriano, de todas formas son consideradas dinamizadores de la economía para “aliviar la desocupación y combatir la pobreza, ya que generan ingresos que permiten satisfacer las necesidades básicas y más elementales del empresario y de su familia que también participa directamente en la actividad.”¹; este sector de la economía debe ser desarrollado en el país, actualmente enfrenta grandes retos tanto a nivel local como internacional.

La presente investigación estudia al CIU² D2221: Actividades de Impresión y es parte del proyecto de investigación “CARACTERIZACIÓN DE LA PYME EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO”. El propósito de este estudio es conocer el estado actual en que se encuentran las pequeñas y medianas empresas manufactureras en relación al nivel de desarrollo tecnológico, los sistemas de información, la gestión organizacional y la calidad de empleo.

¹ ECUADOR. CAPIG. (20 de julio de 2009). [<http://www.capig.org.ec/otrosServicios/bibliotecaVirtual/Realidades%20y%20Expectativas%20PYMEs%20ante%20TLC%20Jun1005%20MLR.doc>].

² Clasificación Industrial Internacional Uniforme.

El presente documento expone una realidad acerca de la situación en que se encuentra actualmente el subsector D2221, dentro del análisis de los datos se menciona también problemas externos que interesan al sector y que influyen en el mismo. De esta manera en las recomendaciones se hallan descripciones de distintas herramientas que permitirían a las empresas ser más productivas y ordenadas así como puntos de vista a considerar en cuanto a las diferentes responsabilidades que deben asumir los empresarios y emprendedores para con sus colaboradores, la sociedad y el ambiente.

Para la realización de este proyecto se contó con la colaboración de la Superintendencia de Compañías y la Cámara de La Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI) quienes facilitaron la logística y entrega de las bases de datos de las empresas pequeñas y medianas existentes en el Distrito Metropolitano de Quito así como, diferentes datos estadísticos y generales que conciernen a la presente investigación.

1 MARCO REFERENCIAL O ANTECEDENTES

1.1 LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN EL ECUADOR

El entorno del tercer milenio tiene como característica principal su volatilidad y factores tales como: la globalización y el rápido desarrollo de nuevas tecnologías sobretodo en el área de la comunicación.

Las reglas del juego han cambiado puesto que la competencia puede emerger o aparecer en lugares inesperados, donde las ventajas competitivas que se pensaba tener pueden dejar de serlo de un día a otro y donde pueden aparecer crisis sorpresivas con la capacidad de alterarlo todo; las pequeñas y medianas empresas buscan la manera de sobrevivir, crecer y desarrollarse con diferentes estrategias para afrontar lo inesperado a pesar de no tener algunas de las fortalezas que tienen las grandes empresas para manipular el mercado.

En el caso específico ecuatoriano es interesante analizar los resultados que obtuvo un estudio dirigido por la CAPEIPI acerca de la pequeña y mediana industria en el año 2002:

A lo largo de la investigación se ha constado, una vez más, el papel que, históricamente, desempeña la pequeña y mediana industria en aspectos claves del convivir nacional como la absorción de empleo, la producción de bienes y servicios para atender las necesidades básicas de la sociedad nacional, la generación de riqueza. No está, por lo tanto, en discusión su aporte al desarrollo

del país, sino los problemas que afectan su desenvolvimiento y que impiden que pueda desplegar todas sus potencialidades.³

Las PYMEs no son ajenas a los problemas de carácter estructural y coyuntural que inciden en la condición de los factores de la producción y en la situación competitiva de las empresas. Constatación de ello es, en el pasado reciente, la quiebra de cientos de empresas y el desplazamiento de miles de empleados. Pero asimismo, la reactivación observada, ratifica la flexibilidad o capacidad de adaptación de las PYMEs a las situaciones cambiantes, por lo que, surge la necesidad de estimular sus posibilidades de crecimiento y desarrollo en condiciones adversas.

Se ha podido también verificar que, al interior de las empresas, subyacen los viejos problemas relacionados con el atraso tecnológico, los anacrónicos métodos de gestión y otros muy relacionados con la forma de producir, vender y administrar del pequeño empresario. Pero también se ha constatado que el tamaño de las empresas no es un obstáculo para los procesos de innovación y modernización. En efecto, bien se puede también hablar de una nueva PYMI y, consecuentemente, de un nuevo empresario, dispuesto a asumir procesos de cambio. Sin embargo, esta nueva cultura por sí sola no es suficiente, ya que, como se ha demostrado, el entorno o los factores de apoyo, juegan un papel decisivo a la hora de evaluar el estado de la competitividad y las posibilidades de éxito. En dicho entorno, los gremios empresariales y el Estado tienen papeles importantes que desempeñar.

³ ECUADOR. CÁMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DE PICHINCHA. (2002). [http://www.pequenaindustria.com.ec/index.php?option=com_remository&Itemid=68&func=select&id=2]. *Diagnóstico PYMI*.

Superar los problemas examinados presupone cumplir, necesariamente, con ciertas tareas nacionales, proceso en el cual parece que una agenda de consenso debe fijar algunas responsabilidades esenciales, como:

- El Estado, ha de fortalecer sus funciones de regulación; armonizar la política arancelaria, financiera, de contratación pública, de ciencia, tecnología, comercio exterior y demás aspectos macroeconómicos; impulsar mecanismos para acelerar los procesos de capacitación, innovación tecnológica, mejoramiento de la calidad; en fin, promover la modernización del aparato productivo.
- Los gremios, deberán fortalecer su papel en la organización y defensa de los espacios empresariales y en la generación de mecanismos que fortalezcan el tejido industrial, promoviendo el comercio, la capacitación, la generación y difusión de información.
- El empresario, responsable último de su propio desarrollo, ha de invertir en capacitación y asesoría, procurando una óptima combinación de los factores productivos a fin de elevar sus estándares de productividad y calidad; debe también acelerar los procesos de innovación de sus sistemas de gestión, en todas las fases del proceso productivo.⁴

⁴ ECUADOR. CÁMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DE PICHINCHA.
[http://www.pequenaindustria.com.ec/index.php?option=com_remository&Itemid=68&func=fileinfo&id=1].

Como se puede observar de las conclusiones y propuesta que emite el estudio de la CAPEIPI⁵, en el país aún existe retraso en ciertos aspectos para el correcto manejo de las industrias pequeñas y medianas. Los factores externos para las pequeñas y medianas empresas son bastante adversos a pesar de que se reconoce la importancia del desarrollo de este sector económico.

En el Ecuador, las PYMEs tienen una participación en el PIB insignificante y el promedio esta en 9,28%, desde el año 2002 hasta el 2008. En el cuadro siguiente se observa la participación por cada año del sector industrial de la economía ecuatoriana demostrando la fragilidad y poca planificación de las empresas.⁶

CUADRO N° 1

Participación anual del sector industrial de las PYMEs en la economía ecuatoriana (Miles de dólares)

Rama de actividad	2008 (p)	2009 (prev)	2010 (prev)
Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)	5.003.982	4.792.863	5.137.794
Producto interno bruto (PIB)	54.208.522	52.021.864	56.998.219
Porcentaje de participación	9,23%	9,21%	9,01%

(p) provisional

(prev) previsión

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Juan Dávila

Los principales conceptos relacionados con las micros, pequeñas, medianas y grandes empresas de acuerdo con la ley de la Comunidad Andina, la Ley de Fomento

⁵ ECUADOR. CÁMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DE PICHINCHA. (2002). [http://www.pequenaindustria.com.ec/index.php?option=com_remository&Itemid=68&func=select&id=2]. *Diagnóstico PYMI*.

⁶ Ibídem.

Artesanal y la Ley de Fomento de la Pequeña Industria en Ecuador, según su tamaño, tienen las siguientes categorías:

CUADRO N° 2

Clasificación empresas según Comunidad Andina

Variables / Estratos	Micro Empresa	Artesanal	Pequeña Empresa	Mediana Empresa
Número de empleados efectivos	1 - 9	≤ 20	10 - 49	50 – 199
Capital fijo descontado edificios y terrenos (US\$)	Hasta 20000	27.000	-	≤ 120.000
Ingresos (US\$)	Hasta 100000	0	100.001 - 1000000	1.000.001 – 5000000

Fuente: Comunidad Andina

Elaborado por: Fernando De Sucre

La Superintendencia de Compañías también da los criterios para determinar el tamaño de las empresas, tomando el criterio del “Proyecto de propuesta de creación de estatuto andino de la PYME CAN, de Julio 14 de 2006, que en el capítulo I trata sobre las definiciones y clasificación de la PYME; este es el criterio con el que se clasificará a la industria manufacturera en la presente investigación.

CUADRO N° 3

Clasificación de empresas según Superintendencia de Compañías

Variables / Estratos	Micro Empresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa
Número de empleados efectivos	1 – 9	10 - 49	50 – 199
Valor bruto de las ventas anuales (US\$)	≤ 100.000	100.001 – 1000000	1.000.001 – 5000000
Valor de los Activos totales (US\$)	≤ 100.000	100.001 – 750000	750.001 – 4000000

Fuente: Proyecto de propuesta de creación de estatuto andino de la PYME CAN julio 14, 2006

Elaborado por: Superintendencia de Compañías

De acuerdo a la Superintendencia de Compañías, las variables seleccionadas se conceptualizan de la siguiente manera:

Empleados efectivos: Se consideran empleados efectivos aquellas personas que trabajan en la empresa en forma directa, dependiente de la misma y a tiempo completo, según las modalidades del sector.

Valor bruto de las ventas anuales: se entiende por valor bruto de ventas anuales, los ingresos totales percibidos por la empresa antes de las deducciones de impuestos y aportes.

Valor de los activos totales: se entiende por valor de los activos totales, el valor correspondiente registrado en los estados financieros de acuerdo a las normas contables de cada país.

“En caso de existir divergencias en cuanto a la clasificación de una PYME, la variable valor bruto de las ventas anuales primará sobre la variable referida al número de empleados efectivos”.⁷

Para el proyecto ha primado la variable “empleados efectivos” como clasificador de las industrias en pequeña o mediana empresa.

⁷ ECUADOR. SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. (14 de julio de 2006). *Proyecto de propuesta de creación de estatuto andino de la PYME CAN*.

La industria manufacturera tiene una gran concentración en las provincias de mayor desarrollo: Pichincha y Guayas con el 77% de los establecimientos; en Azuay, Manabí y Tungurahua el 15%; y el 8% restante corresponde a 17 provincias.

De acuerdo a las estadísticas obtenidas del INEC para el año 2007, la provincia de Pichincha cuenta con 578 empresas que representan el 36.49% del total nacional, y el Distrito Metropolitano de Quito agrupa a 387 industrias, según los datos de la Superintendencia de Compañías.

CUADRO N° 4

Características Básicas de las PYMEs en el Ecuador

Organización jurídica	Compañías Limitadas	37,30%
	Personas naturales	35,20%
	Otros	27,50%
RUC	Tiene RUC	97,00%
	No tienen RUC	3,00%
Empleo por sectores	Alimentos	20,70%
	Textil y confecciones	20,30%
	Maquinaria y equipo	19,90%
	Productos químicos	13,30%
	Otros sectores	25,80%
Promedio de empleo por empresa	19 personas	
	Mujeres	33,00%
	Hombres	77,00%
No. de empleados por empresa	1 a 10 empleados	38,00%
	11 a 20 empleados	29,00%
	21 a 50 empleados	22,60%
	Más de 50 empleados	10,40%
Mercados	Local, Provincial o Regional	39.16%
	Nacional	37.34%
	Extranjero	23.5%
Mercado por sectores	Privado	79,00%
	Público	21,00%

Fuente: Observatorio de la PYME – Universidad Andina Simón Bolívar

Elaborado por: Juan Andrés Dávila

Podría afirmarse, de acuerdo a los datos del Cuadro N° 4, que la conformación del capital de las PYMEs mantiene todavía una estructura cerrada de tipo familiar, así también, el alto porcentaje de compañías con RUC evidencia un alto grado de formalidad y cumplimiento de sus obligaciones para con el Estado y la sociedad. No cabe duda que son grandes generadoras de empleo tanto para hombres como para mujeres, pero en nuestro medio aún prevalece el empleo masculino. La mayoría de las PYMEs producen para la venta dentro del país, apenas el 6% exporta. Entre las principales razones para que las PYMEs no exporten o tengan dificultades para hacerlo están:

- La capacidad insuficiente para atender grandes volúmenes,
- Desconocimiento de los requisitos nacionales e internacionales,
- Precios no competitivos,
- Limitaciones en la calidad, tecnología e infraestructura,
- Trabas arancelarias y no arancelarias que imponen otros países.

Los consumidores en su gran mayoría son privados, pero el Estado es un cliente que tiene importancia relevante para las PYMEs, siendo los ministerios y otras entidades relacionadas con el gobierno central, los consejos provinciales y municipios.

El proyecto de caracterización de las PYMEs clasifica los CIIUs de los sectores industriales más representativos, de acuerdo al número de empresas que componen cada sector en base a la información de la Superintendencia de Compañías, como se muestran en los siguientes cuadros:

CUADRO N° 5**CIIU Consolidado de PYMES en el Distrito Metropolitano de Quito**

CIIU	Consolidado PYMES	No. Cías
D	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.	827
D24	FABRICACION DE SUBSTANCIAS Y PRODUCTOS QUIMICOS.	114
D15	ELABORACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y DE BEBIDAS.	103
D22	ACTIVIDADES DE EDICION E IMPRESION Y DE REPRODUCCION DE GRABACIONES.	84
D17	FABRICACION DE PRODUCTOS TEXTILES.	79
D36	FABRICACION DE MUEBLES; INDUSTRIAS MANUFACTURERAS N.C.P.	62
D18	FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR; ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES.	57
D25	FABRICACION DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y DE PLASTICO.	57
D28	FABRICACION DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL, EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO.	53
<i>D29</i>	<i>FABRICACION DE MAQUINARIA Y EQUIPO N.C.P.</i>	<i>46</i>
<i>D26</i>	<i>FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METALICOS.</i>	<i>30</i>
<i>D31</i>	<i>FABRICACION DE MAQUINARIA Y APARATOS ELECTRICOS N.C.P.</i>	<i>30</i>
<i>D33</i>	<i>FABRICACION DE INSTRUMENTOS MEDICOS, OPTICOS Y DE PRECISION Y FABRICACION DE RELOJES.</i>	<i>29</i>
D21	FABRICACION DE PAPEL Y DE PRODUCTOS DE PAPEL.	28
D20	PRODUCCION DE MADERA Y FABRICACION DE PRODUCTOS DE MADERA Y DE CORCHO EXCEPTO MUEBLES; FABRICACION DE ARTICULOS DE PAJA Y DE MATERIALES TRENZABLES.	15
D19	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; FABRICACION DE MALETAS, BOLSOS DE MANO, ARTICULOS DE TALABARTERIA, GUARNICIONERIA Y CALZADO.	12
D34	FABRICACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES, REMOLQUES Y SEMIREMOLQUES.	11
<i>D27</i>	<i>FABRICACION DE METALES COMUNES.</i>	<i>9</i>
<i>D32</i>	<i>FABRICACION DE EQUIPO Y APARATOS DE RADIO, TELEVISION Y COMUNICACIONES.</i>	<i>3</i>
<i>D35</i>	<i>FABRICACION DE OTROS TIPOS DE EQUIPO DE TRANSPORTE.</i>	<i>2</i>
<i>D16</i>	<i>ELABORACION DE PRODUCTOS DE TABACO.</i>	<i>1</i>
<i>D30</i>	<i>FABRICACION DE MAQUINARIA DE OFICINA, CONTABILIDAD E INFORMATICA.</i>	<i>1</i>
<i>D37</i>	<i>RECICLAMIENTO.</i>	<i>1</i>
<i>D23</i>	<i>FABRICACION DE COQUE, PRODUCTOS DE LA REFINACION DE PETROLEO Y COMBUSTIBLE NUCLEAR.</i>	<i>-</i>

Fuente: Dirección de Estudios Económicos Societarios - Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Fernando De Sucre

Los CIIUs de D29, D26, D31 y D33, no se toman en cuenta para la investigación, pues a pesar de registrar un número considerable de empresas, en su mayoría no manufacturan los productos, dirigiendo sus actividades hacia la importación de productos acabados y su posterior comercialización.

En el siguiente cuadro se detallan las actividades de los sectores seleccionados para el estudio:

CUADRO N° 6

CIUs seleccionados para el Proyecto de Caracterización de PYMEs

CIU	ACTIVIDAD / SUBACTIVIDAD	DETALLE
D24	ACTIVIDAD	FABRICACION DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUIMICOS.
D2424	SUBACTIVIDAD	FABRICACION DE JABONES Y DETERGENTES, PREPARADOS PARA LIMPIAR Y PULIR, PERFUMES Y PREPARADOS DE TOCADOR.
D2423	SUBACTIVIDAD	FABRICACION DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS, SUSTANCIAS QUIMICAS MEDICINALES Y PRODUCTOS BOTANICOS.
D15	ACTIVIDAD	ELABORACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y DE BEBIDAS.
D1511	SUBACTIVIDAD	PRODUCCION DE CARNE Y DE PRODUCTOS CARNICOS
D1549	SUBACTIVIDAD	ELABORACION DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS N.C.P.
D1541	SUBACTIVIDAD	ELABORACION DE PRODUCTOS DE PANADERIA.
D22	ACTIVIDAD	ACTIVIDADES DE EDICION E IMPRESION Y DE REPRODUCCION DE GRABACIONES.
D2212	SUBACTIVIDAD	EDICION DE PERIODICOS, REVISTAS Y PUBLICACIONES PERIODICAS.
D2211	SUBACTIVIDAD	EDICION DE LIBROS, FOLLETOS, PARTITURAS Y OTRAS PUBLICACIONES.
D2221	SUBACTIVIDAD	ACTIVIDADES DE IMPRESION.
D17	ACTIVIDAD	FABRICACION DE PRODUCTOS TEXTILES.
D1721	SUBACTIVIDAD	FABRICACION DE ARTICULOS CONFECCIONADOS CON MATERIAS TEXTILES, EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR.
D1711	SUBACTIVIDAD	PREPARACION E HILATURA DE FIBRAS TEXTILES; TEJEDURA DE PRODUCTOS TEXTILES.
D36	ACTIVIDAD	FABRICACION DE MUEBLES; INDUSTRIAS MANUFACTURERAS N.C.P.
D3610	SUBACTIVIDAD	FABRICACION DE MUEBLES DE CUALQUIER MATERIAL.
D18	ACTIVIDAD	FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR; ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES.
D1810	SUBACTIVIDAD	FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO PRENDAS DE PIEL.
D28	ACTIVIDAD	FABRICACION DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL, EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO.
D2892	SUBACTIVIDAD	TRATAMIENTO Y REVESTIMIENTO DE METALES; OBRAS DE INGENIERIA MECANICA EN GENERAL REALIZADAS A CAMBIO DE UNA RETRIBUCION O POR CONTRATA.
D2811	SUBACTIVIDAD	FABRICACION DE PRODUCTOS METALICOS PARA USO ESTRUCTURAL.
D25	ACTIVIDAD	FABRICACION DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y DE PLASTICO.
D2520	SUBACTIVIDAD	FABRICACION DE PRODUCTOS Y ARTICULOS DE PLASTICO.
D21	ACTIVIDAD	FABRICACION DE PAPEL Y DE PRODUCTOS DE PAPEL.
D2101	SUBACTIVIDAD	FABRICACION DE PASTA DE PAPEL, PAPEL Y CARTON.
D2109	SUBACTIVIDAD	FABRICACION DE OTROS ARTICULOS DE PAPEL Y CARTON.
D20	ACTIVIDAD	PRODUCCION DE MADERA Y FABRICACION DE PRODUCTOS DE MADERA Y DE CORCHO EXCEPTO MUEBLES; FABRICACION DE ARTICULOS DE PAJA Y DE MATERIALES TRENZABLES.
D2022	SUBACTIVIDAD	FABRICACION DE PARTES Y PIEZAS DE CARPINTERIA PARA EDIFICIOS Y
D19	ACTIVIDAD	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; FABRICACION DE MALETAS, BOLSOS DE MANO, ARTICULOS DE TALABARTERIA, GUARNICIONERIA Y CALZADO.
D1912	SUBACTIVIDAD	FABRICACION DE MALETAS, BOLSOS DE MANO Y ARTICULOS SIMILARES Y ARTICULOS DE TALABARTERIA Y GUARNICIONERIA.
D1920	SUBACTIVIDAD	FABRICACION DE CALZADO.

Fuente: Dirección de Estudios Económicos Societarios - Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Fernando De Sucre

1.1.1 La Industria del D2221: Actividades de Impresión, en el Distrito Metropolitano de Quito - Características del Sector

El tema de investigación para la presente disertación es el CIIU D2221: Actividades de impresión.

Antes de profundizar el estudio, se considera importante exponer las subactividades que le competen a las industrias manufactureras de la actividad D22: Actividades de Edición e Impresión y Reproducción de Grabaciones, según la clasificación industrial internacional uniforme, referente al detalle de las actividades específicas a las que se dedica este sector, son las siguientes:

CUADRO N° 7**Subactividades CIU D22**

D	22	ACTIVIDADES DE EDICION E IMPRESION Y DE REPRODUCCION DE GRABACIONES.
D	221	ACTIVIDADES DE EDICION.
D	2211	EDICION DE LIBROS, FOLLETOS, PARTITURAS Y OTRAS PUBLICACIONES.
D	2211.0	EDICION DE LIBROS, FOLLETOS, PARTITURAS Y OTRAS PUBLICACIONES.
D	2211.0.00	Edición de atlas y mapas.
D	2211.0.01	Edición de libros y folletos en general.
D	2211.0.09	Edición de partituras y otras publicaciones.
D	2212	EDICION DE PERIODICOS, REVISTAS Y PUBLICACIONES PERIODICAS.
D	2212.0	EDICION DE PERIODICOS, REVISTAS Y PUBLICACIONES PERIODICAS.
D	2212.0.00	Edición de periódicos revistas y publicaciones periódicas de contenido técnico o general, revistas de industrias, humorísticas, etc. (esté, o no relacionada con la impresión).
D	2213	EDICION DE MATERIALES GRABADOS.
D	2213.0	EDICION DE MATERIALES GRABADOS.
D	2213.0.00	Edición de materiales grabados en discos gramofónicos.
D	2213.0.09	Edición de materiales grabados en otros medios de reproducción.
D	2219	OTROS TRABAJOS DE EDICION.
D	2219.0	OTROS TRABAJOS DE EDICION.
D	2219.0.00	Edición de fotografías, grabados y reproducción de obras de arte.
D	2219.0.01	Edición de tarjetas postales, horarios, formularios, carteles, etc.
D	2219.0.09	Edición de otras obras impresas.
D	222	ACTIVIDADES DE IMPRESION Y ACTIVIDADES DE TIPO SERVICIO CONEXAS.
D	2221	ACTIVIDADES DE IMPRESION.
D	2221.0	ACTIVIDADES DE IMPRESION.
D	2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales
D	2221.0.01	Impresión de sellos postales, timbres fiscales, papel moneda para el gobierno.
D	2221.0.02	Impresión de catálogos para fabricantes de máquinas y de otros materiales de publicidad comercial.
D	2221.0.03	Impresión de libros, álbumes, agendas, calendarios, tarjetas de invitación y otros impresos comerciales para papelerías.
D	2222	ACTIVIDADES DE TIPO SERVICIO RELACIONADAS CON LAS DE IMPRESION.
D	2222.0	ACTIVIDADES DE TIPO SERVICIO RELACIONADAS CON LAS DE IMPRESION.
D	2222.0.00	Encuadernación, y producción de caracteres de imprenta compuestos, planchas o cilindros de impresión preparados, piedras litográficas impresas u otros medios impresos de reproducción para su utilización por otras imprentas.
D	223	REPRODUCCION DE MATERIALES GRABADOS.
D	2230	REPRODUCCION DE MATERIALES GRABADOS.
D	2230.0	REPRODUCCION DE MATERIALES GRABADOS.
D	2230.0.00	Reproducción de discos gramofónicos, cintas magnetofónicas, cintas de vídeo y cintas de computadora a partir de grabaciones originales, reproducción de discos flexibles, duros o compactos de computadora, reproducción de programas comerciales de computadora y duplicación de filmes.

Fuente: Dirección de Estudios Económicos Societarios - Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Juan Andrés Dávila

CUADRO N° 8**Información Financiera por segmentos – Quito**

EMPRESAS QUE REPORTARON INFORMACIÓN FINANCIERA A LA
 SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS PERÍODO: 2006 - 2007
 POR SEGMENTO DE CLASIFICACIÓN NÚMERO DE CÍAS E INGRESOS
 OPERACIONALES TOTAL QUITO

SEGMENTO	2006		2007	
	No. Cias.	INGRESOS OPERACIONALES	No. Cias2	INGRESOS OPERACIONALES
TOTAL SEGMENTO	12.367	22.859.956.162	12.445	25.335.633.432
MICROEMPRESA	5.200	99.873.660	5.001	97.842.642
PEQUEÑA	4.577	1.376.520.328	4.632	1.399.292.246
MEDIANA	1.822	2.922.433.546	2.000	3.297.922.641
GRANDE	768	18.461.128.628	812	20.540.575.902

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Dirección de Estudios Económicos Societario

Las PYMEs en el año 2006, representaron el 52% del total de compañías, mientras que en el año 2007 representaron el 53%; en cuanto a los ingresos operacionales, en el año 2006 tuvieron una participación del 18,8%, en tanto que el 2007 fue de 18,5%. Se puede concluir que del año 2006 al 2007 no se visualiza ningún incremento significativo de la participación de las PYMEs.

En cuanto a las grandes empresas hay un pequeño incremento en 44 empresas de un año a otro; la participación sobre los ingresos operacionales en el año 2006 fue del 80,75%, mientras que el año 2007 fue del 81,07%, se nota que no existe un notable crecimiento ni en el número de empresas ni en su participación. Es importante resaltar la enorme participación que tienen las grandes empresas en el total de ingresos operacionales, que es prácticamente cuatro veces más que lo que genera las PYMEs.

La información financiera a nivel global de la actividad D: Industrias manufactureras y de la subactividad D22: Actividades de Edición e Impresión y Reproducción de Grabaciones, fue proporcionada por la Superintendencia de Compañías, y se expone a continuación:

CUADRO N° 9

Actividad económica D: Industrias Manufactureras

EMPRESAS QUE REPORTARON INFORMACION FINANCIERA A LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS
ACTIVIDAD ECONOMICA: D: INDUSTRIAS MANUFACTURERAS
CIUDAD DE QUITO AÑO 2007

PRINCIPALES VARIABLES	GRAN TOTAL QUITO	MICROEMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA	MEDIANA EMPRESA	GRAN EMPRESA
Número de Compañías	1335	351	539	288	157
ACTIVO	\$ 3.845.810.503,39	\$ 7.155.317,62	\$ 129.220.475,24	\$ 371.778.907,22	\$ 3.337.655.803,31
PASIVO	\$ 2.308.484.649,04	\$ 7.496.602,44	\$ 91.906.812,70	\$ 247.237.670,24	\$ 1.961.843.563,66
PATRIMONIO	\$ 1.537.325.854,35	\$ -341.284,82	\$ 37.313.662,54	\$ 124.541.236,98	\$ 1.375.812.239,65
INGRESOS					
OPERACIONALES	\$ 5.661.410.024,16	\$ 7.294.488,25	\$ 185.275.924,56	\$ 536.859.702,54	\$ 4.931.979.908,81
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 269.835.888,27	\$ 261.083,08	\$ 6.490.098,32	\$ 18.707.276,03	\$ 244.377.430,84
PERDIDA DEL EJERCICIO	\$ -24.394.330,10	\$ -978.019,58	\$ -2.127.277,48	\$ -3.664.667,96	\$ -17.624.365,08

Fuente: Dirección de Estudios Económicos Societarios - Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Fernando De Sucre

CUADRO N° 10**D22 Actividades de Edición e Impresión y de Reproducción de Grabaciones**

DATOS DE EMPRESAS QUE REPORTARON INFORMACION FINANCIERA A LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS

ACTIVIDAD ECONÓMICA D: INDUSTRIAS MANUFACTURERAS

ACTIVIDADES DE IMPRESIÓN; INDUSTRIAS MANUFACTURERAS N.C.P.

CIUDAD DE QUITO AÑO 2007

PRINCIPALES VARIABLES	GRAN TOTAL QUITO	MICROEMPRESA	PEQUEÑA	MEDIANA	GRAN EMPRESA
Número de compañías	132	34	59	25	14
Activo	149708673,63	731998,34	11747115,83	33016907,86	104212651,60
Pasivo	88001367,01	607550,09	8714081,95	20692034,99	57987699,98
Patrimonio	61707306,62	124448,25	3033033,88	12324872,87	46224951,62
Ingresos operacionales	220693316,80	664790,44	18642043,71	43841471,88	157545010,77
Utilidad del ejercicio	10008416,38	11879,47	677302,75	1720355,53	7598878,63
Pérdida del Ejercicio	-677428,12	-249444,20	-233458,35	-60768,94	-133756,63

Fuente: Dirección de Estudios Económicos Societarios - Superintendencia de Compañías**Elaborado por:** Fernando De Sucre

En el Cuadro N° 9, se puede ver que la pequeña y mediana empresa representan el 62% (827) del total de compañías manufactureras; en tanto que si se mira la actividad D22: Actividades de Edición e Impresión y Reproducción de Grabaciones (Cuadro N° 10) las PYMEs representan el 64% (84) del total de empresas.

En cuanto a la actividad D22: Actividades de Edición e Impresión y Reproducción de Grabaciones, puede verse que les corresponden los siguientes porcentajes respecto al gran total: el 30% de los activos, 33% de los pasivos, 33% del patrimonio, 28% de los ingresos operacionales, 24% de la utilidad del ejercicio, y el 43% de la pérdida del ejercicio.

Si comparamos el sector D22: Actividades de Edición e Impresión y Reproducción de Grabaciones respecto a la actividad económica D: Industrias manufactureras, se determina que las 84 PYMEs del sector D22: Actividades de Edición e Impresión y Reproducción de Grabaciones representan el 10,16% del total de PYMEs (827), cuentan con el 9,49% del patrimonio, y 9,52% de la utilidad del ejercicio. Lo cual indica que su participación monetaria es casi tan representativa como su participación por cantidad de empresas.

CUADRO N° 11**Índices Financieros**

INDICE	DETALLE	ACTIVIDADES D		SUBACTIVIDAD D22	
		TOTAL QUITO	PYME	TOTAL QUITO	PYME
ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO	PASIVOS TOTALES / ACTIVOS TOTALES	60%	68%	59%	66%
RENDIMIENTO DE LA INVERSION	UTILIDADES NETAS / ACTIVOS TOTALES	6%	4%	7%	5%

Fuente: Dirección de Estudios Económicos Societarios - Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Fernando De Sucre

La razón de endeudamiento del total de las industrias manufactureras D con 60,03% es más bajo que el 67,69% de las PYMEs. En la subactividad D22: Actividades de Edición e Impresión y Reproducción de Grabaciones se tiene que la proporción de la razón de endeudamiento del gran total Quito es de 58.8%, y las PYMEs tienen un porcentaje de 65.7%, que es superior al gran total Quito de las industrias manufactureras D.

El índice de rendimiento de la inversión tiene un comportamiento inverso, los totales son superiores a las de las PYMEs. Así, el índice de rendimiento del total de industrias manufactureras D tiene 6,38% correspondiendo a las PYMEs únicamente 3,87%. En la subactividad D22, el gran total Quito tiene un índice del 6,7%, pero la PYME solamente llega al 5.4% de rendimiento de la inversión.

Las utilidades que rinden las empresas a nivel total, es decir incluidas las grandes empresas es más alto, que si solo se visualiza a nivel de PYME, como puede verse para el caso de la actividad D22: Actividades de Edición e

Impresión y Reproducción de Grabaciones genera el 5.4%, lo cual es ligeramente bajo, y llama aún más la atención si recordamos que el 50% de los activos pertenece a las grandes empresas, el 1% pertenece a las microempresas y el 49% de los activos pertenece a las PYMEs, es decir las grandes empresas son capaces de generar más utilidad que las PYMEs, lo que indica que utilizan y aprovechan eficientemente sus recursos, la tecnología, los sistemas de información etc. y en general tiene una mejor gestión organizacional.

1.1.2 Integrantes del Sector y su participación

El CIIU D22: Actividades de Edición e Impresión y Reproducción de Grabaciones está conformado por varias subactividades, en el siguiente cuadro se detalla la información proporcionada por la Superintendencia de Compañías que data del año 2007.

CUADRO N° 12

Subactividades CIIU D22: Actividades de Edición e Impresión y Reproducción de Grabaciones

Subactividades	Detalle	Pequeña	Mediana	PYMEs	Porcentaje de participación
D2211	EDICION DE LIBROS, FOLLETOS, PARTITURAS Y OTRAS PUBLICACIONES.	8	8	16	19.05%
D2212	EDICION DE PERIODICOS, REVISTAS Y PUBLICACIONES PERIODICAS.	9	5	14	16.67%
D2221	ACTIVIDADES DE IMPRESION.	37	8	45	53.57%
D2222	ACTIVIDADES DE TIPO SERVICIO RELACIONADAS CON LAS DE IMPRESION.	5	4	9	10.71%
Total		59	25	84	100.00%

Fuente: Dirección de Estudios Económicos Societarios - Superintendencia de Compañías
Elaborado por: Fernando De Sucre.

De las subactividades mostradas en el Cuadro N° 12, el sector más representativo es el CIIU D2221: Actividades de impresión, con una participación del 53.57%. Su representatividad hace que el estudio se centre en esta subactividad.

1.2 OBJETIVOS DE LA CARACTERIZACIÓN

1.2.1 Objetivo General

El proyecto que lleva a cabo la Pontificia Universidad Católica en convenio con la Universidad de Cartagena – Colombia, aplicado a la investigación del CIIU D2221: Actividades de impresión, propone:

“Caracterizar el nivel de desarrollo tecnológico y de los sistemas de información, así como de la gestión organizacional para la generación de empleo en la mediana y pequeña empresa (PYME) de la industria manufacturera en la ciudad de Quito, correspondiente al subsector CIIU D2221: Actividades de impresión”.

1.2.2 Objetivos Específicos

Tomando de referencia los objetivos específicos del Proyecto de Investigación, se detallan los objetivos para el estudio del CIIU D2221: Actividades de impresión, que se enuncian a continuación:

- a) Realizar el análisis documental del estado y las tendencias de la industria manufacturera en el Distrito Metropolitano de Quito, en el subsector de fabricación de muebles de cualquier material según la clasificación CIIU D2221: Actividades de impresión.
- b) Describir la gestión organizacional en aspectos comerciales, financieros, de producción y de logística del subsector.
- c) Describir los parámetros que identifican el nivel de desarrollo tecnológico y sistemas de información del sector.
- d) Evaluar el nivel de la gestión organizacional, desarrollo tecnológico, y de los sistemas de información respecto de la capacidad de empleo en el sector.
- e) Identificar los efectos de los sistemas de gestión organizacional, tecnológica e información en la calidad de empleo.
- f) Proponer las acciones estratégicas que el subsector estudiado debe adoptar para el mejoramiento del mismo a fin de que eleve sus niveles de competitividad.

2 CARACTERIZACIÓN DE LA PYME Y SUS VARIABLES

2.1 METODOLOGÍA – ENCUESTAS APLICADAS

El objetivo de esta investigación es llegar a conocer la situación y actitudes predominantes en las PYMEs, su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

El diseño de la investigación descriptiva que se aplica para el estudio utiliza la encuesta como técnica y el cuestionario como herramienta principal para recolectar la información necesaria.

La encuesta fue realizada bajo la modalidad de entrevista personal con gerentes o dueños de pequeñas y medianas empresas de la base de datos disponible en el Distrito Metropolitano de Quito; previa a la toma de encuestas se llevó a cabo una capacitación del personal del equipo de estudiantes y profesores que conforman el equipo de trabajo PYMEs, los estudiantes hicieron de encuestadores, los docentes y personal asignado de la CAPEIPI las funciones de supervisores. La capacitación tuvo una duración de cuatro horas llevada a cabo por la CAPEIPI, el director del

proyecto PYMEs y profesores de la PUCE. En la capacitación se definió la manera de utilizar la técnica de la encuesta y seleccionar a los entrevistados. El tiempo de duración de la encuesta fue medido por la Universidad de Cartagena, quienes se encuentran adelantados en el proyecto e informaron al Proyecto PYMEs Quito.

El trabajo de campo se realizó durante el mes de mayo y parte del mes de junio, de acuerdo al cronograma establecido. Los supervisores fueron responsables de garantizar la calidad de la información recopilada; luego de receptadas las encuestas la dirección del proyecto constató que la información estuviera completa.

La encuesta consta de 8 secciones, y son las siguientes:

- Sección 1. Información general.
- Sección 2. Recursos tecnológicos.
- Sección 3. Recursos humanos.
- Sección 4. Recursos comerciales.
- Sección 5. Recursos organizacionales.
- Sección 6. Configuraciones organizacionales.
- Sección 7. Recursos sistemas de información.
- Sección 8. Recursos financieros.

Como resultado del trabajo de campo, el proyecto concretó 191 encuestas efectivas para el sector manufacturero en el Distrito Metropolitano de Quito, para todas las subactividades.

En adelante nos referiremos exclusivamente al subsector D2221: Actividades de impresión.

La ficha técnica para el estudio de la subactividad D2221: Actividades de impresión, con las bases de datos suministradas por la Superintendencia de Compañías y la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha es la siguiente:

CUADRO N° 13

Ficha técnica



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL
ECUADOR
UNIVERSIDAD DE CARTAGENA - COLOMBIA**



ENCUESTA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

CARACTERIZACIÓN DE LA PYME EN LA

INFORMACIÓN	DATOS
Universo Muestral	54 PYMEs
Rama de Actividad	Industria Manufacturera (D)
Rama de Subactividad	Actividades de impresión (2221)
Cobertura Geográfica	Distrito Metropolitano de Quito
Año	2009

Fuente: Proyecto de investigación PYMEs

Elaborado por: Fernando De Sucre

Para la introducción de los datos en el computador se utilizó el Data Entry del paquete estadístico SPSS (versión 17) y estuvo a cargo de un experto en el tema. Posteriormente, con el empleo de este mismo paquete se obtuvieron las tabulaciones y resultados del estudio.

2.1.1 Base de Datos y Logística

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador, solicitó de manera formal la base de datos de la Superintendencia de Compañías y a la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha, previa explicación de su uso e importancia. En el caso de la CAPEIPI, se utilizó el convenio existente entre las dos instituciones.

Las bases de datos corresponden únicamente al Distrito Metropolitano de Quito, que incluyen las parroquias de Cumbayá, Tumbaco, Sangolquí, Calderón, Carapungo y Conocoto. La Superintendencia de Compañías proporcionó un listado de 45 empresas (Anexo N° 2) el cual fue depurado mediante llamadas telefónicas de lo cual se obtuvieron los siguientes resultados:

CUADRO N° 14

Resultado de llamadas Superintendencia de Compañías
BASE DE DATOS SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
CIU D2221: Actividades de impresión
DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

RESULTADO DE LLAMADAS	No. De Cías.
Si aplica (Realizan Actividades de Impresión)	42
No aplica (No Realizan Actividades de Impresión)	2
El teléfono no corresponde	1
Total Compañías	45

Fuente: Base de datos Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Juan Andrés Dávila

Para el presente estudio la base de datos de la CAPEIPI consta de 9 empresas.

CUADRO N° 15**Resumen base de datos CAPEIPI, CIU D2221: Actividades de impresión****EMPRESAS DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**

REVISIÓN PRELIMINAR	No. De Cías.
Si aplica (Realizan Actividades de Impresión)	9
No aplica (No Realizan Actividades de Impresión)	0
Total Compañías	9

Fuente: Base de datos CAPEIPI**Elaborado por:** Juan Andrés Dávila

Para visualizar el universo a estudiarse, se unen las dos bases de datos, obteniendo una población de 51 empresas (Anexo 3), con las se obtienen la muestra en las siguientes condiciones:

CUADRO N° 16**Muestra Estadística**

Población (real)	51
Nivel de Confianza	95,00%
Parámetro Crítico (Z)	1,96
Proporción Aceptación (P)	0,5
Error máximo	10,00%
Muestra (n)	33

Fuente: Proyecto de Investigación PYMEs**Elaborado por:** Juan Andrés Dávila

En nuestro caso, es recomendable utilizar el cálculo del número de empresas a ser consultadas, mediante las ecuaciones aplicables a poblaciones finitas, que es la siguiente:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra.

N = Total de empresas por CIU.

Z^2 = Desviación estándar.

p = Probabilidad de éxito.

e^2 = límite de aceptación de error muestral.

Aplicando la fórmula estadística y las condiciones explicadas en el Cuadro N° 16 obtenemos la muestra de 33 empresas.

Para la obtención de las citas con los empresarios, se instaló un call center en las instalaciones de la CAPEIPI llamadas, desde la cual se realizaban los contactos telefónicos con los empresarios para pedir la cita, luego se asignaba a los encuestadores del equipo PYMEs las citas acordadas con fecha y hora; el resultado de este proceso fue el siguiente:

CUADRO N° 17

Resumen de llamadas de la muestra

RESULTADO DE LAS LLAMADAS	No. De Empresas
Citas obtenidas y concretadas	16
Citas obtenidas no concretadas	4
No aplica	2
No corresponde el teléfono	1
No les interesa participar	1
No se concretó la cita	19
Total llamadas	43

Fuente: Base de datos

Elaborado por: Juan Andrés Dávila

De acuerdo a la muestra se debían realizar 33 llamadas para concretar este número de encuestas, con el afán de concretar más citas y asegurar un mayor número de encuestas se realizó un mayor número de llamadas como se refleja en el Cuadro N° 17.

Por lo expuesto en el cuadro anterior, el estudio se realiza en base a las encuestas obtenidas con 16 empresas, de las cuales 3 son medianas y 13 son pequeñas, lo cual indica un incremento en el error muestral de 10% al 20,49%, un incremento de 10,49%.

CUADRO N° 18

Medianas	Pequeñas	Total
3	13	16

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Juan Dávila / Fernando De Sucre

Para el análisis de los datos en los cuadros y graficas a continuación, se referirá como “Sector” al conglomerado de las 16 pequeñas y medianas industrias correspondientes al CIU D2221: Actividades de impresión.

2.1.2 Procesamiento de Datos

Las respuestas obtenidas en las encuestas de todos los subsectores estudiados, se ingresaron en el sistema SPSS para su proceso. Se aclara que para el presente trabajo por efectos de tiempo se tomó la base de datos ingresada al SPSS, pero se procesó en Excel.

De cada pregunta se elaboró un cuadro que resume las respuestas de la encuesta y de ahí se generó el gráfico respectivo, para posteriormente analizar qué pasa en cada uno de los casos.

2.2 VARIABLES DE CARACTERIZACIÓN

Las variables empleadas para la presente caracterización de las PYMEs son: la gestión organizacional, el desarrollo tecnológico, los sistemas de información y la calidad del empleo (Ver capítulo I, Numeral 1.2).

2.2.1 Caracterización de la Gestión Organizacional

La gestión organizacional se analiza en las preguntas de la encuesta 1.8 – 4.1 a 4.3 – 5.1 a 5.10 – 6.1 a 6.5 – 8.1 a 8.3 (21) cuyos temas son: Distribución de capital según su origen; operaciones comerciales electrónicas; efectos en la calidad de empleo; actividades de innovación tecnológica adelantada en los últimos dos años; tipos e impacto de las innovaciones entre producto, procesos, organizacionales y de comercialización; obstáculos y retos de las innovaciones; modelo de comportamiento organizacional entre autocrático, paternalista, de apoyo y participativo; inversión en publicidad, propaganda y relaciones públicas; número y distribución porcentual de los mercados; definición, conocimiento y participación de los empleados en la elaboración de los planes estratégicos de la empresa; capacidad de planificación a largo plazo y uso de herramientas para su evaluación; medición de la actitud y valores centrales de la empresa; importancia de los objetivos en la empresas; relaciones entre los

empleados de la empresa; imagen global del clima laboral; modelos de gestión de calidad; estrategia competitiva global; rasgos característicos del tipo de estrategia utilizados por la empresa; estrategias que motiven a la empresa para lograr alianzas estratégicas con empresas del sector de la industria manufacturera; opciones de integración presente y futuras de la organización; barreras para acceder a créditos bancarios y nivel de endeudamiento de las organizaciones a corto, mediano y largo plazo.

2.2.2 Caracterización del Desarrollo Tecnológico

Lo tocante al desarrollo tecnológico es tratado en las preguntas 2.1 a 2.5 – 2.7 a 2.14 (13) cuyos contenidos tratan de: tipo de tecnología y procedencia entre fija y flexible; efectos en la calidad de empleo; tipos de proyectos de investigación entre investigación básica, aplicada o desarrollo experimental; actividades de innovación tecnológica adelantada en los últimos dos años; tipos e impacto de las innovaciones entre producto, procesos, organizacionales y de comercialización; obstáculos y retos de las innovaciones; orientaciones de la empresa hacia una producción más limpia.

2.2.3 Caracterización de los Sistemas de Información

Los temas relacionados a los sistemas de información se tratan en las preguntas 7.1 a 7.3 (3) y a lo que se refieren estos puntos es a: utilización de Internet, páginas Web; efectos en la calidad de empleo; retos de las innovaciones; tipos de software; nivel de desarrollo en sistemas de información entre soporte a la

toma de decisiones, información estratégica, transacciones e información geográfica; medios de acceso a Internet.

2.2.4 Caracterización de la Calidad de Empleo

Finalmente los temas relacionados con la calidad del empleo se trata en los puntos de la encuesta 3.1 – 3.3 a 3.16- 2.6 (16), cuyo contenido trata de: efectos en la calidad de empleo; impacto y retos de las innovaciones; grado de formación académica del gerente; personal ocupado entre permanente y temporal; personal bilingüe; actividades de capacitación y porcentaje de inversión a la misma; plan de formación a empleados; importancia a la promoción interna; sistema de incentivos y recompensas; programas para mejorar entorno laboral; desarrollo de programas sociales, procesos de selección de talento humano; dificultades acceder a personal calificados y de alto potencial; sistema de evaluación del desempeño; modelo de comportamiento organizacional entre autocrático, paternalista, de apoyo y participativo; programa y estadísticas o registros de salud ocupacional o seguridad industrial.

En total la encuesta contiene 54 preguntas con 8 secciones (Ver 2.1 p.28); en el Anexo No. 5 se adjunta la encuesta completa.

En los capítulos siguientes se analizan las variables de caracterización en base a los resultados de la encuesta aplicada al sector manufacturero, específicamente a los de actividades de impresión.

3 GESTIÓN ORGANIZACIONAL

3.1 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PYME

La planeación estratégica es el proceso por el cual la empresa define primero su razón de ser y segundo lo que quiere llegar a ser, estas son la misión y visión, a partir de esto, la planeación estratégica plantea un camino a base de objetivos y lineamientos para que la empresa crezca hacia el destino que se ha propuesto, tomando en cuenta tiempo y recursos.

Para su diseño e implementación se requiere un profundo conocimiento de la organización y su entorno. Este proceso debe repetirse una y otra vez a lo largo de la vida de la organización ya que como toda meta humana esta va cambiando con el pasar del tiempo en búsqueda del mejoramiento.

La planeación estratégica es una herramienta básica, puesto que permite clarificar por qué se hace lo que se hace y hacia dónde va la organización. Además esta herramienta permite que las organizaciones puedan empezar a medir sus logros y a saber cuando existen retrocesos o estancamientos en cuanto a lo planificado.

Cuando existe un amplio conocimiento de la planificación estratégica dentro de la empresa los colaboradores pueden tener mayor claridad del propósito de su trabajo,

se alinean de mejor manera para cumplir con los objetivos que la empresa se plantea y lo hacen siguiendo los lineamientos y políticas propuestos.

En el sector de las PYMEs existe una gran mayoría de empresas que no utilizan una planificación estratégica por lo tanto su actuar es reactivo a la situación y muchas veces esto significa que quienes toman las decisiones no siempre tengan la información más adecuada para hacerlo lo cual puede resultar muy costoso.

Los recursos con los que cuentan las empresas permiten llevar a cabo gestiones como la planeación estratégica; en la encuesta dentro de la gestión organizacional se consulta sobre la distribución del capital, esta según su origen es 100% privado nacional, y no existe capital público ni extranjero como se muestra en el cuadro a continuación:

CUADRO N° 19

Información general - 1.8

Origen del capital	Sector	Pequeña	Mediana
Capital Privado	100,00%	100,00%	100,00%
Capital Público	0,00%	0,00%	0,00%
Capital Extranjero	0,00%	0,00%	0,00%

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

Es por ello que la empresa debe poseer un plan estratégico claramente definido con visión, misión, valores, objetivos, metas, estrategias y acciones; y en el caso de las empresas estudiadas la encuesta direcciona este análisis en la sección 5 recursos organizacionales numerales 5.1 a 5.5.

3.1.1 Resultados de la Encuesta: Planeación Estratégica

La planeación estratégica se analiza en los numerales de la encuesta 5.1 a 5.5, y los resultados para el sector D2221: Actividades de impresión, se detallan a continuación:

Pregunta 5.1 *¿La empresa posee un plan estratégico claramente definido con visión, misión, valores, objetivos, metas, estrategias y acciones?*

(Respuesta única)

- SI _____
- NO _____
- Está en construcción _____

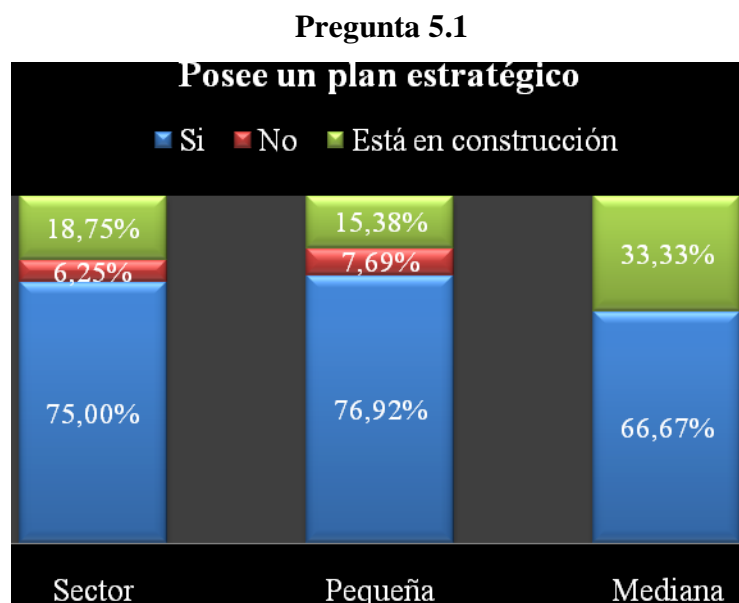
CUADRO N° 20

Pregunta 5.1

Posee un Plan Estratégico	Sector		Pequeña		Mediana	
	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje
Si	12	75,00%	10	76,92%	2	66,67%
No	1	6,25%	1	7,69%	-	0,00%
Está en construcción	3	18,75%	2	15,38%	1	33,33%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

GRÁFICO N° 1

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

En las empresas medianas el 67% cuenta con plan estratégico y 33% está en construcción.

En las pequeñas empresas los resultados de la encuesta indican que el 77% cuenta con plan estratégico, el 8% no lo tiene, y el 15% está en proceso de construcción.

Si se analiza el total de las empresas, se puede decir que apenas el 75% de PYMEs tienen plan estratégico, el 6% no lo tiene y el 19% está en proceso de construcción; en todo caso se ve que en su mayoría las PYMEs apuestan más por un plan estratégico, pero aún está pendiente que un 25% construyan esta planificación.

Pregunta 5.2 *En una escala de 1 a 5, diga qué tan conocido es este plan estratégico por todos los miembros de la organización, donde 1 significa que es desconocido y 5 que es conocido y cuenta con el compromiso de todos los empleados _____*

CUADRO N° 21

Pregunta 5.2

Conocimiento del plan estratégico	Puntaje	Promedio	Porcentaje
Sector	46	2,88	57,5%
Pequeña	36	2,77	55,4%
Mediana	10	3,33	66,7%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

El valor detallado como puntaje se obtuvo de la suma de las calificaciones dadas por las empresas en lo que respecta al conocimiento del plan estratégico.

La puntuación ha sido estratificada de la siguiente manera:

- Desconocido 1
- Poco conocido 2
- Conoce solo la gerencia 3
- Conoce la gerencia y el personal administrativo 4
- Conocido y cuenta con el compromiso de todos los empleados 5

GRÁFICO N° 2

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

Los datos indican que tanto en las pequeñas como en las medianas empresas el plan estratégico es medianamente conocido, además si se considera que el promedio es de 3 y puntuación máxima es 5, se puede concluir que apenas es conocido en un 58% a nivel general.

Pregunta 5.3 *De 1 a 5 califique la participación de los empleados en la elaboración de los planes, donde 1 significa que participan unos pocos y 5 que participan muchos _____*

CUADRO N° 22**Pregunta 5.3**

Participación de empleados en plan	Puntaje	Promedio	Porcentaje
<i>Sector</i>	49	3,06	61,3%
<i>Pequeña</i>	37	2,85	56,9%
<i>Mediana</i>	12	4,00	80,0%

Fuente: Resultados encuesta

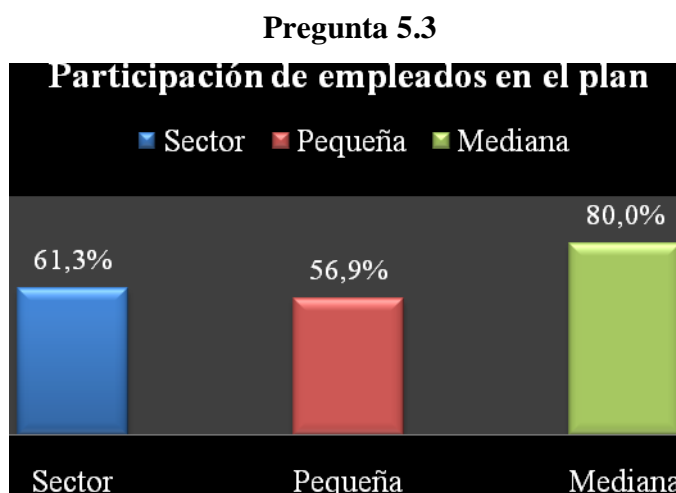
Elaborado por: Fernando De Sucre

El valor detallado como puntaje se obtuvo de la suma de las puntuaciones dadas por las empresas.

Para la interpretación de los resultados obtenidos se determina la siguiente escala de valores:

- Participan unos pocos 1
- Participan algunos 2
- Participa solo la gerencia 3
- Participa la gerencia y el personal administrativo 4
- Participan muchos 5

GRÁFICO N° 3



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

En la mediana empresa la calificación fue de 4 (80%) lo cual indica que es conocido por la mayoría de empleados; y en la pequeña empresa la calificación fue de 2,85 (56,9%) mostrando que es conocida solo por la gerencia. Esto demuestra que en la mediana industria existe una mayor participación para la

creación de las estrategias, si miramos la información del subsector se puede ver que con su calificación de 3,06 puntos la tendencia es grande hacia la participación única de la gerencia en la definición del plan estratégico.

Pregunta 5.4 *¿La empresa hace uso de alguna herramienta para evaluación del plan estratégico y de las metas allí establecidas, tal como el Balance Scorecard?*

(Respuesta única)

- SI _____
- NO _____

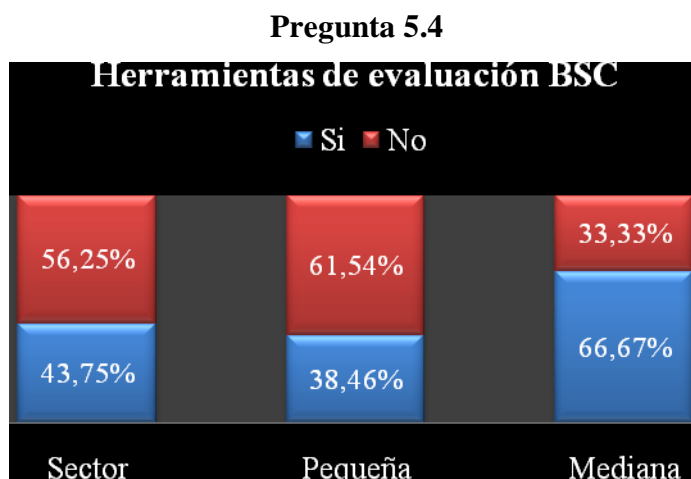
CUADRO N° 23

Pregunta 5.4

Herramientas de Evaluación BSC	Sector		Pequeña		Mediana	
	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje
Si	7	43,75%	5	38,46%	2	66,67%
No	9	56,25%	8	61,54%	1	33,33%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

GRÁFICO N° 4

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

Se encuentra que en el caso de las medianas el 33% no lo tienen frente a un 67% que sí posee, en las pequeñas apenas el 44% disponen de la herramienta, en tanto que 56% no dispone de herramienta alguna para la evaluación.

Pregunta 5.5 *De 1 a 5, ¿cómo califica la capacidad de planificación a largo plazo? (donde 1 significa poca propensión a ello y 5 identificación absoluta)*

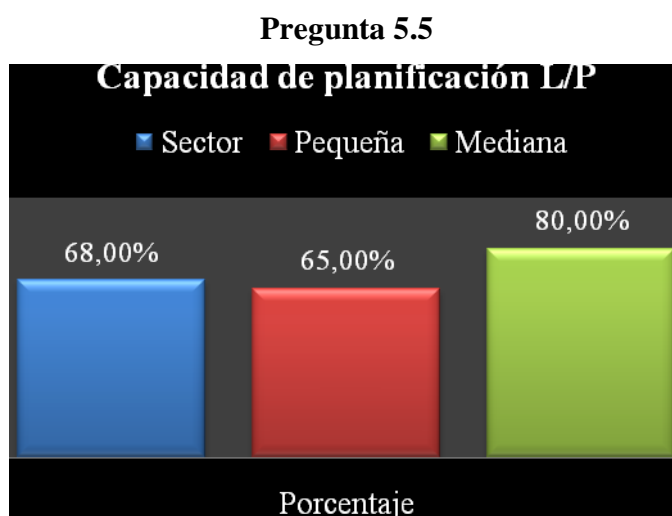
CUADRO N° 24

Pregunta 5.5

Capacidad de planificación L/P	Puntaje	Porcentaje
Sector	3,4	68,00%
Mediana	4	80,00%
Pequeña	3,25	65,00%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

GRÁFICO N° 5

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

Para la interpretación de los resultados se considera la siguiente escala de valores:

- Poca propensión a planificar a largo plazo 1
- A veces 2
- Ocasionalmente 3
- Casi siempre 4
- Identificación absoluta 5

La capacidad de planificación de la pequeña empresa en el largo plazo obtuvo una calificación de 3.25, mientras que en la mediana empresa obtuvo una calificación de 4; lo cual nos dice que en las PYMEs del subsector existe interés en planificar las actividades para el largo plazo.

Las PYMEs del subsector D2221: Actividades de impresión, cuentan con una cultura de planificación en su mayoría, siendo un 75% (12 empresas) las organizaciones que cuentan con una planificación estratégica.

Del mismo modo, no cuentan con mecanismos adecuados para dar a conocer el plan estratégico 13% (2 empresas) declara que es poco conocido, dando un valor de 2 en la escala de ponderación.

En cuanto a la participación en la elaboración de la planificación estratégica, el 61% (10 empresas) dice que solo la gerencia colabora en su elaboración; en la escala de ponderación el valor promedio obtenido es 2.8.

Entre las herramientas para llevar a cabo la planificación estratégica, se tiene al Balance Score Card o cuadro de Mando Integral, el cual utiliza un número definido de indicadores de gestión para medir el avance de la empresa tomando en cuenta incluso el cumplimiento de objetivos del plan estratégico. La encuesta revela que el 44% (7 empresas) conocen y utilizan esta herramienta de planeación y control, mientras que el 56% no conoce.

La planificación a largo plazo permite establecer metas y objetivos de crecimiento más ambiciosas, y permite empezar a generar estrategias creativas. La encuesta indica que 65% (10 empresas) planifican a largo plazo, pero con una ponderación de 3.4 que significa que esta actividad se realiza “ocasionalmente”.

La necesidad de planificación generalmente no es tomada en cuenta por quienes toman las decisiones en las PYMEs debido a que muchas veces se requiere asesoría para realizarla lo cual implica un incremento en los costos.

Los beneficios de una planificación estratégica, si bien deben ser considerados a mediano y largo plazo, son necesarios pues permiten crecer con dirección y dan a la empresa la fuerza de trabajo comprometido en equipo.

Existen varias opciones para conseguir el apoyo requerido para realizar estas mejoras en las empresas, como las cámaras, institutos de educación superior y otras iniciativas de integración de las mismas empresas; el primer paso es informarse.

3.1.2 Resultado de la Encuesta: Actitud, valores centrales y clima organizacional

La actitud de los empresarios, los valores centrales y el clima organizacional se analiza en los puntos 5.6 al 5.9, los resultados del subsector D2221: Actividades de impresión, se detallan a continuación:

Pregunta 5.6 *De las siguientes opciones, ¿cuál expresa de mejor manera la actitud y valores centrales de la empresa?*

(Respuesta única)

- **IC** *Innovación y creatividad* _____
- **FFC** *Flexibilidad frente al cambio* _____
- **DFR** *Disposición frente al riesgo (de innovar, de experimentar nuevas oportunidades de negocios, de invertir, etc.)* _____
- **SS** *Sentido social (énfasis en el papel social que puede cumplir la empresa)* _____
- **Otra** _____ ¿Cuál? _____
- **NS/NR** *No sabe o no responde* _____

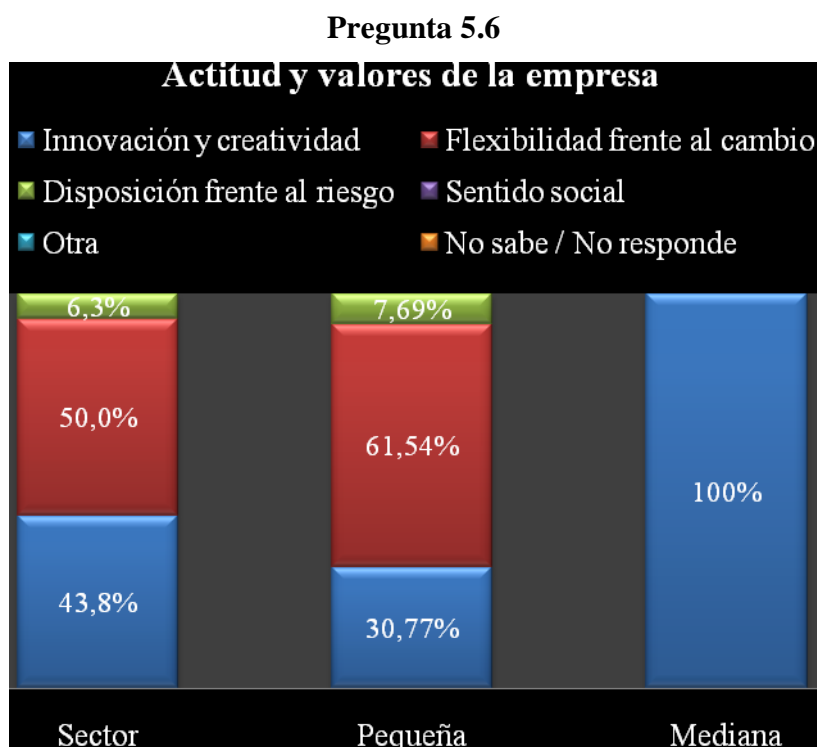
CUADRO N° 25

Pregunta 5.6

Actitud y Valores de la Empresa	Sector		Pequeña		Mediana	
	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje
Innovación y creatividad	7	43,8%	4	30,77%	3	100%
Flexibilidad frente al cambio	8	50,0%	8	61,54%	0	0
Disposición frente al riesgo	1	6,3%	1	7,69%	0	0
Sentido social	0	0,0%	0	0,00%	0	0
Otra	0	0,0%	0	0,00%	0	0
No sabe / No responde	0	0,0%	0	0,00%	0	0

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

GRÁFICO N° 6

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

Ante las opciones expuestas se encuentra que en la mediana empresa el 100% se orienta a la innovación y creatividad, mientras que en las pequeñas solamente un 31% se orienta a este mismo tema, el 62% presenta flexibilidad frente a los cambios, lo que dice que son empresas que se ajustan de acuerdo a la situación que se les presenta y 8%, tienen una disposición a afrontar los riesgos, lo cual implica que tienen predisposición a aprovechar oportunidades de inversión o a aventurarse en el crecimiento o exploración de otros mercados.

Se puede observar que ninguna de las empresas consultadas le da prioridad alguna al sentido social, actitud de las empresas que se puede dar por falta de conocimiento del rol que juegan en la sociedad o peor aún falta de interés.

Cuando las empresas conocen y aceptan la importancia del rol social pueden adquirir poder para cambiar las realidades que se les presentan y mejorar su percepción del entorno en el que se están desarrollando.

La importancia del sentido social puede ser descrita o definida de la siguiente manera:

Comprende a la conciencia cívica, la solidaridad, la ética y demás valores que permiten la capacidad de asociación y fortalecimiento de todos los actores y redes sociales para lograr el desarrollo equitativo y sustentable en un inicio dentro de las organizaciones, luego hacia su entorno y por consiguiente en su país. También consiste en la confianza entre las personas, la cuál es necesaria para que se manifieste lo anterior. El capital social es capital para generar bienestar individual y colectivo.⁸

Pregunta 5.7 *Ordene de 1 a 6 los siguientes objetivos según la importancia que tengan para usted, donde 1 es el más importante y 6 el menos importante*

- *Autorrealización* _____
- *Éxito profesional o promoción* _____
- *Deseo de logro* _____
- *Integración en grupo social* _____
- *Deseo de prestigio* _____
- *Dinero* _____

⁸ MÉXICO. REVISTA FORTUNA. (22 de marzo de 2010). [http://revistafortuna.com.mx/opciones/archivo/2007/mayo/htm/responsabilidad_PYMEs.htm]. ***La responsabilidad social en las PYMEs.***

CUADRO N° 26**Pregunta 5.7**

Objetivo	Porcentaje		
	Sector	Pequeña	Mediana
Autorrealización	15,20%	14,65%	17,46%
Deseo de prestigio	16,10%	14,29%	23,81%
Deseo de logro	20,80%	22,34%	14,29%
Dinero	12,80%	11,36%	19,05%
Integración en grupo social	16,70%	17,58%	12,70%
Éxito profesional o promoción	18,50%	19,78%	12,70%

Fuente: Resultados encuesta**Elaborado por:** Fernando De Sucre**GRÁFICO N° 7****Pregunta 5.7 Sector****Fuente:** Resultados encuesta**Elaborado por:** Fernando De Sucre

GRÁFICO N° 8

Pregunta 5.7 Pequeña y Mediana empresa



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

CUADRO N° 27

Promedio Pregunta 5.7

Objetivo	Promedio Ponderado		
	Sector	Pequeña	Mediana
Autorrealización	3,19	3,08	3,67
Deseo de prestigio	3,38	3,00	5,00
Deseo de logro	4,38	4,69	3,00
Dinero	2,69	2,38	4,00
Integración en grupo social	3,50	3,69	2,67
Éxito profesional o promoción	3,88	4,15	2,67

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

Se puede ver que mientras el deseo de prestigio es la prioridad en la mediana empresa, en la pequeña ocupa un quinto lugar, el deseo de logro ocupa el cuarto lugar para la mediana empresa, en tanto que para la pequeña ocupa el primer lugar, la auto realización es tercera en la mediana y quinto en la pequeña, el dinero en la mediana empresa ocupa un segundo lugar en tanto que

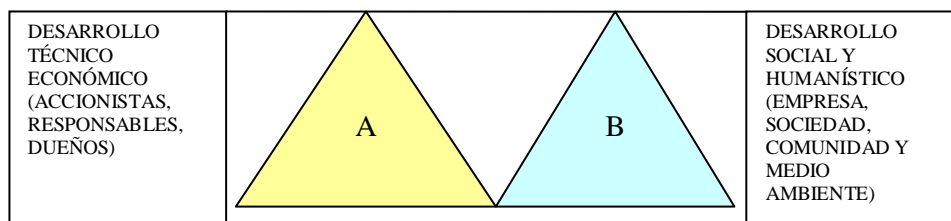
ocupa el sexto en la empresa pequeña, el éxito profesional está en quinto lugar para la mediana empresa en tanto que para la pequeña está en tercer lugar; y la integración en grupo social para la mediana empresa está en quinto lugar y para la pequeña empresa está en tercer lugar.

Es interesante el hecho de que la mayor propensión se encuentre en el deseo de logro con un 21%, se debe a que muchos de los empresarios de las PYMEs son emprendedores con objetivos de superación y crecimiento, lo importante es incluir en ese deseo de logro, objetivos que planteen un desarrollo común con los grupos de interés externos a la empresa, enfocándose en una visión social.

Como se muestra en el gráfico siguiente:

La empresa y la sociedad se retroalimentan. Si la sociedad está sana, la empresa tendrá más posibilidades de crecer también sana. Si los integrantes de la comunidad disponen de dinero, entonces podrán comprar los productos o servicios de la organización. Es difícil que una PYME o un emprendimiento sea exitoso en medio del subdesarrollo.⁹

⁹ W., DANTE. (2005). *Relaciones públicas prácticas de aplicación en PYMEs y emprendimientos*. Argentina: Editorial Macchi. p. 48.

GRÁFICO N° 9**Empresario Equilibrio**

El desarrollo adecuado de (A) favorece el buen desarrollo de (B), y recíprocamente.

Ambos suman al mayor éxito de la empresa. Así deberían avanzar las PYMEs; sustentándose en el éxito material del negocio o emprendimiento, en la calidad y capacidad de sus recursos humanos y de la sociedad, procurando siempre un desarrollo sostenible o sustentable.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Fernando De Sucre

Pregunta 5.8 De 1 a 5, ¿cómo califica las relaciones entre los empleados de la empresa? (donde 1 significa rivalidad y 5 colaboración) _____

CUADRO N° 28**Pregunta 5.8**

Relaciones entre empleados	Sector		Pequeña		Mediana	
	Puntaje	Porcentaje	Puntaje	Porcentaje	Puntaje	Porcentaje
Promedio	4,13	82,67%	4,08	81,67%	4,33	86,67%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

GRÁFICO N° 10



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

Es indispensable que en una empresa se desarrolle de la mejor manera unas excelentes relaciones laborales. Sólo así se tendrá la certeza que todos los objetivos serán alcanzados, por el interés y entusiasmo que presente cada miembro de la organización.¹⁰

Las empresas deben comprometerse en crear un ambiente laboral positivo donde los colaboradores se sientan cómodos apoyando la generación de buenas relaciones entre ellos, solo así se podrá comprometer a las personas en lo consecución de los objetivos de la empresa, además de crear un ambiente donde ellos sientan que la empresa se preocupa por ellos así se preocuparán también por la empresa.

La encuesta arrojó un puntaje promedio de 4.13 sobre 5 que muestra buenas relaciones laborales, lo cual corresponde al 82.67% sobre el 100%, demostrando la existencia de colaboración por parte de los empleados de la empresa; sin embargo no se está aprovechando adecuadamente, si se ve la

¹⁰ GESTIOPOLIS. (23 de marzo de 2010). [<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/16/relacioneslaborales.htm>]. *Lo positivo de las relaciones laborales.*

mediana participación en la elaboración de los planes (Pregunta 5.3) llega a un 62%.

Pregunta 5.9 *¿Qué imagen global tiene del clima organizativo de la empresa?*
(Respuesta única)

- a. Desagradable ____
- b. Apático ____
- c. Normal ____
- d. Interesante ____
- e. Activo y muy estimulante ____

CUADRO N° 29

Pregunta 5.9

Clima organizacional	Sector	Pequeña	Mediana
Desagradable	0,00%	0,00%	0%
Apático	0,00%	0,00%	0%
Normal	50,00%	38,46%	100%
Interesante	31,25%	38,46%	0%
Activo y muy estimulante	18,75%	23,08%	0%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

GRÁFICO N° 11

Pregunta 5.9



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

Se puede ver que existen niveles bastante aceptables de clima organizacional, donde no aparece en ningún punto un ambiente apático, en realidad se puede ver claramente que en la pequeña industria se ven niveles proporcionales entre normal, interesante, activo y muy estimulante, en la mediana empresa se ve que el 100% consideran que el clima es normal. Finalmente se puede evidenciar que si se toma a pequeñas y medianas industrias juntas se identifica que existe un ambiente normal en un 50% seguido por un ambiente interesante con un 31%. De todas maneras se debe recordar que las encuestas fueron realizadas a los gerentes de las empresas, por lo tanto sería interesante para las empresas, medir estos niveles con herramientas adecuadas.

3.1.3 La Gestión de Calidad y las Configuraciones Organizacionales

Los sistemas de gestión de calidad son la manera en que la empresa dirige y controla los procesos que tienen que ver con la calidad es decir el cumplimiento de las necesidades de los clientes. Los modelos de gestión de calidad son conjuntos de normas que guían a las empresas en la gestión de estos procesos y que permiten su certificación; estos aspectos se analizan en los puntos 5.10, y del 6.1 al 6.5 los resultados obtenidos se detallan a continuación:

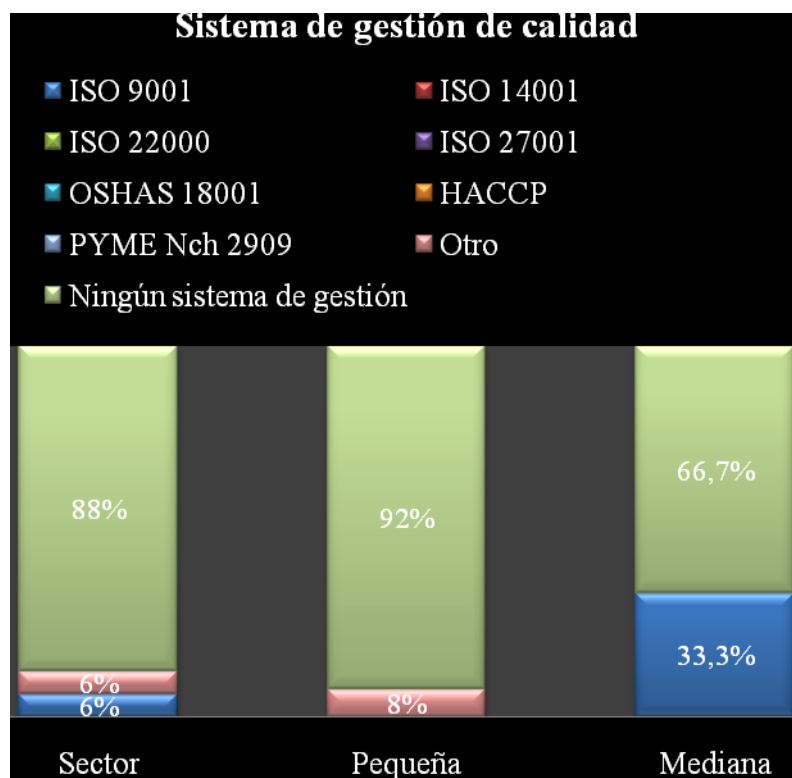
Pregunta 5.10 *¿Con cuál de los siguientes sistemas de gestión de calidad cuenta actualmente su organización?*

(Respuesta múltiple)

- *ISO 9001* _____
- *ISO 14001* _____
- *ISO 22000* _____
- *ISO 27001* _____
- *OHSAS 18001* _____
- *HACCP* _____
- *PYME Nch 2909* _____
- *Otro* _____ *¿Cuál?* _____
- *Ningún modelo de gestión* _____

CUADRO N° 30**Pregunta 5.10**

SGC	Sector		Pequeña		Mediana	
	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje
ISO 9001	1	6%	0	0%	1	33,3%
ISO 14001	0	0%	0	0%	0	0,0%
ISO 22000	0	0%	0	0%	0	0,0%
ISO 27001	0	0%	0	0%	0	0,0%
OSHAS 18001	0	0%	0	0%	0	0,0%
HACCP	0	0%	0	0%	0	0,0%
PYME Nch 2909	0	0%	0	0%	0	0,0%
Otro	1	6%	1	8%	0	0,0%
Ningún sistema de gestión	14	88%	12	92%	2	66,7%

Fuente: Resultados encuesta**Elaborado por:** Fernando De Sucre**GRÁFICO N° 12****Pregunta 5.10****Fuente:** Resultados encuesta**Elaborado por:** Fernando De Sucre

Se puede visualizar que en la mediana empresa prácticamente no se cuenta con sistemas de gestión, en tanto que en la pequeña apenas el 33% (1 empresa) posee un Sistema de Gestión de Calidad, frente a un 67% que no lo poseen.

En el caso de la pequeña industria, no poseen Sistemas de Gestión de Calidad, sin embargo, poseen otros sistemas de calidad que son diseñados por ellos de acuerdo a sus necesidades.

Los sistemas de gestión de calidad son herramientas excelentes para “poner la casa en orden”; estas normas son conjuntos de prácticas que establecen estándares para el correcto funcionamiento de las compañías que de todas maneras deben adaptarse al tipo de negocio. Los beneficios son grandes, ayudan a establecer procesos, documentos y controles adecuados para la gestión del negocio y dar enfoques directos a satisfacer necesidades de clientes, gestión de proveedores, incluso mejorar la productividad, de todas maneras obtener certificaciones de este tipo es costoso y además requiere de asesoramiento adecuado que también tiene un costo adicional, las empresas que desean llegar al punto de la certificación deben tener en cuenta ciertos costos.

Lo importante específicamente en el caso de las pequeñas empresas es que se maneje un esquema basado en lo que establece la norma para crecer ordenadamente, adoptar las mejores prácticas pero no necesariamente recurrir a la certificación.

Pregunta 6.1 ¿Cuál de las siguientes, es la estrategia competitiva global de la empresa?

(Respuesta única)

- **PPDAP** Productos poco diferenciados de alto precio _____
- **PPDBP** Productos poco diferenciados de bajo precio _____
- **PDAP** Productos diferenciados de alto precio _____
- **PDBP** Productos diferenciados de bajo precio _____
- **PESME** Productos enfocados a segmentos de mercado específicos _____
- **NPDEC** No se puede definir una estrategia concreta _____

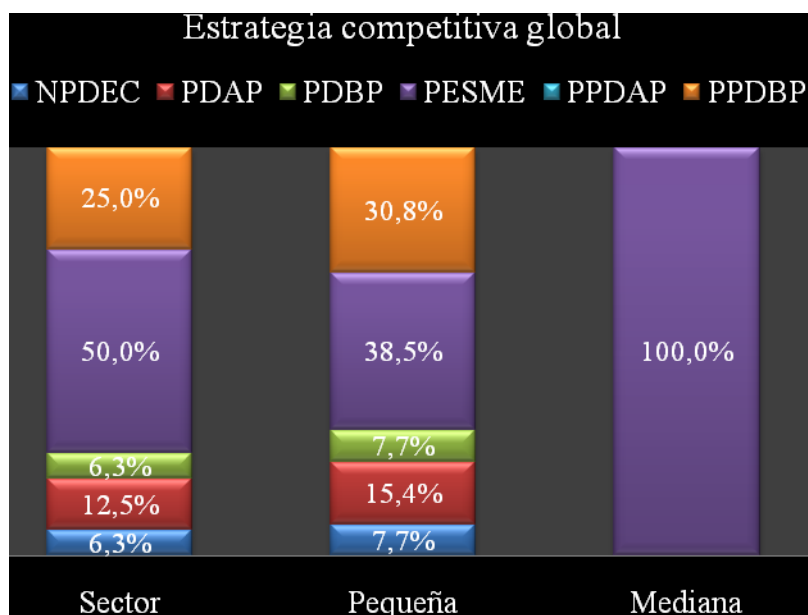
CUADRO N° 31

Pregunta 6.1

Estrategia competitiva global	Sector		Pequeña		Mediana	
	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje
NPDEC	1	6,3%	1	7,7%	0	0,0%
PDAP	2	12,5%	2	15,4%	0	0,0%
PDBP	1	6,3%	1	7,7%	0	0,0%
PESME	8	50,0%	5	38,5%	3	100,0%
PPDAP	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
PPDBP	4	25,0%	4	30,8%	0	0,0%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

GRÁFICO N° 13**Pregunta 6.1**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

La estrategia competitiva global en las medianas empresas le apuesta en un 100% a los productos enfocados a segmentos de mercado específicos; en la pequeña empresa le corresponde el 38% a productos enfocados a segmentos de mercado específicos, el 31% a productos diferenciados de bajo precio, mientras que 8% piensa que no se puede definir una estrategia concreta; 15% se enfoca en el precio diferenciado de alto precio, mientras que 8% va por productos poco diferenciados de alto o bajo precio. Se puede ver que las PYMEs privilegian el bajo precio, antes que la calidad y la innovación de ofrecer nuevos productos.

La estrategia competitiva tiene como propósito definir qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que interviene la empresa.

Tema que en esencia lleva a plantear qué productos se deben manejar y qué características deben reunir para aspirar el éxito.

En cierto sentido el producto juega un papel de enlace entre oferta y demanda, por lo que el éxito al que se hace referencia está condicionado por la capacidad de la empresa para superar a la competencia y desde luego, por la bondad del producto desde la perspectiva del cliente.

En estos términos, la concepción de la estrategia competitiva descansa en el análisis de tres partes clave:

Sector industrial: Naturaleza de los rivales y capacidad competitiva

Mercado: Necesidades y preferencias del consumidor

Perfil del producto: Precio, calidad, servicio, etc.¹¹

Pregunta 6.2 *¿Cuál de los siguientes rasgos considera usted que caracterizan más el tipo de estrategias utilizadas en la empresa?:*

(Respuesta única)

- **ANOM** (Atentos a Nuevas Oportunidades de Mercado) *La empresa está atenta a nuevas oportunidades que puedan aparecer en el mercado, intentando dar una respuesta que satisfaga las nuevas tendencias del entorno; promueve cambios agresivos centrándose en innovaciones, tanto de productos como de mercados, que pueden afectar aspectos de eficiencia en la prestación de sus servicios. _____*
- **CCCEI** (Combina un Control del Coste y la Eficiencia con la Innovación) *La empresa apuesta por una estrategia de enfoque en la combinación producto-mercado; los directivos se centran en mantener los productos y mercados en los que actualmente trabajan, persiguen*

¹¹ E MÉXICO. (25 de marzo de 2010). [<http://www.emexico.gob.mx/work/resources/LocalContent/9840/1/temaIV.html>]. *Estrategia Competitiva*.

también incrementar su eficiencia y reducir costos como objetivos prioritarios en la empresa. _____

- **EEPM** (Estrategia de Enfoque Producto Mercado) *La empresa en situaciones normales, es manejada de forma rutinaria y eficiente; y en situaciones adversas es encausada a seguir los competidores más innovadores. Por tanto, combina un control del coste y la eficiencia con la innovación. _____*
- **NDEC** (No Desarrolla una Estrategia Consistente) *La empresa no desarrolla una estrategia consistente, teniendo elementos de todos los otros tipos en función del momento del tiempo en el que se encuentre. _____*

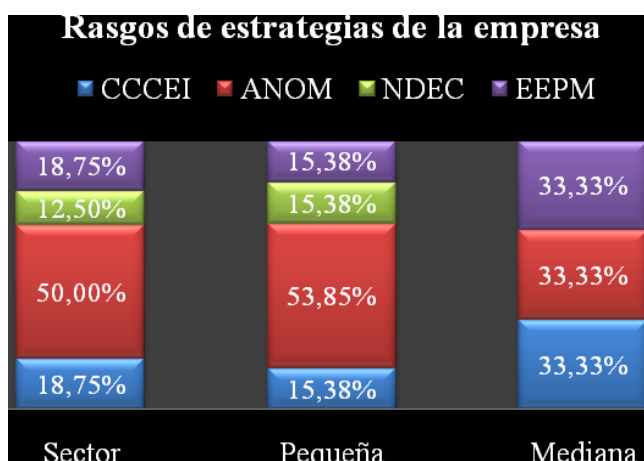
CUADRO N° 32

Pregunta 6.2

Rasgos de estrategias de la empresa	Sector		Pequeña		Mediana	
	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje
CCCEI	3	18,75%	2	15,38%	1	33,33%
ANOM	8	50,00%	7	53,85%	1	33,33%
NDEC	2	12,50%	2	15,38%	-	0,00%
EEPM	3	18,75%	2	15,38%	1	33,33%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

GRÁFICO N° 14**Pregunta 6.2**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

Las medianas empresas están orientadas a las diferentes estrategias antes detalladas (ANOM), (EEPM) y (CCCEI) en un 33% a cada una; mientras las pequeñas el 15% tienen estrategia de enfoque producto mercado (EEPM), un 15% no desarrolla una estrategia consistente (NDEC), el 54% están atentas a nuevas oportunidades de mercado (ANOM), y el 16% combina un control del costo y la eficiencia con la innovación (CCCEI).

La opción que ocupa el 50% de las PYMEs mira hacia la búsqueda de nuevos mercados, la evolución y adaptación rápida de las empresas para solucionar necesidades nuevas pero relacionadas a sus posibilidades, es una actitud muy positiva que aprovecha fortalezas clave de las PYMEs, para tener una consecución adecuada requiere de una preparación que se puede conseguir a través del estudio adecuado del entorno, información que se ve a través de la realización de el plan estratégico cuando se utiliza herramientas FODA y también requiere un buen “olfato de negocios” como se determinó previamente, creatividad y control adecuado de los riesgos.

Pregunta 6.3 *¿Cuáles de las siguientes estrategias motivaría a su empresa para lograr alianzas estratégicas con empresas del sector de la industria manufacturera?*

(Respuesta múltiple)

- **Financiación:** *Consecución de financiación (Cuando las garantías que se requieren no pueden ser cubiertas por cada actor en forma individual, pero en grupo son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes) _____*
- **Comercial:** *Relaciones comerciales (Lanzamiento de nuevos productos al mercado, Apertura de nuevos mercados, Intercambio de información comercial, Investigación de mercados, Alianzas para vender, Servicios post venta conjuntos, Inversión conjunta) _____*
- **Administrativo:** *Intercambio de información gerencial _____*
- **Operativos:** *Compartir, analizar y mejorar los métodos y procedimientos actuales _____*
- **Estratégicos:** *Capacitaciones conjuntas, logística y distribución (La logística y la distribución buscan gerenciar estratégicamente la adquisición, el movimiento, el almacenamiento de productos y el control de inventarios) _____*
- **Mejora de servicios:** *Diseño y complementación de servicios (Programas de investigación y desarrollo) _____*
- **Asociativos:** *Creación formal de la asociatividad, alianzas de ventas, designación de responsabilidades y tareas _____*

- *Ninguna de las anteriores* _____

CUADRO N° 33

Pregunta 6.3

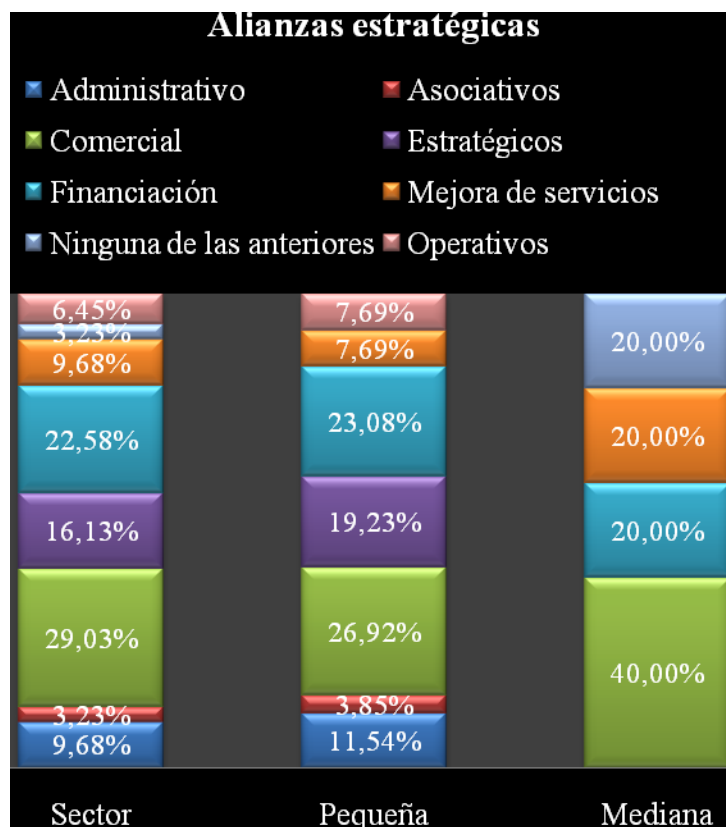
Alianzas estratégicas	Sector		Pequeña		Mediana	
	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje
Administrativo	3	9,68%	3	11,54%	0	0,00%
Asociativos	1	3,23%	1	3,85%	0	0,00%
Comercial	9	29,03%	7	26,92%	2	40,00%
Estratégicos	5	16,13%	5	19,23%	0	0,00%
Financiación	7	22,58%	6	23,08%	1	20,00%
Mejora de servicios	3	9,68%	2	7,69%	1	20,00%
Ninguna de las anteriores	1	3,23%	0	0,00%	1	20,00%
Operativos	2	6,45%	2	7,69%	0	0,00%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

GRÁFICO N° 15

Pregunta 6.3



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

La estrategia de financiación motivarían a un 20% de las empresas medianas y a un 23% de las empresas pequeñas para lograr alianzas estratégicas del subsector de la industria manufacturera; la estrategia comercial motiva al 40% de empresas medianas y al 27% de empresas pequeñas para lograra alianzas estratégicas, la estrategia administrativa motiva al 12% a las pequeñas empresas y esta opción no es considerada por las medianas empresas como alianza estratégica, la operativa interesa al 8% de las pequeñas empresas y no interesa a la mediana empresa; en lo referente a las alianzas estratégicas para logística y distribución es importante en un 19% para las pequeñas y para las medianas pasa desapercibido. La mejora de servicios tiene un peso de 20% en las medianas empresas y de un 8% en las pequeñas; la estrategia asociativa no tiene importancia en la mediana empresa y un 4% en las pequeñas.

En el Cuadro N° 33, se puede ver que en conjunto a las PYMEs les motiva la estrategia comercial con el 29% (9 empresas), seguido de la estrategia de financiación con el 23% (7 empresas), las estratégicas con el 16% (5 empresas), mejora de servicios y administrativo con el 10% cada una (3 empresas por estrategia), operativos con el 6% (2 empresas); asociativos y ninguna con el 3% cada una, correspondiente a una empresa por estrategia.

Pregunta 6.4 *¿Cuál de las siguientes opciones de integración sigue su empresa en la actualidad?*

(Respuesta única)

- *La integración funcional de las actividades de compras, manufactura, transporte, manejo de inventario y almacenamiento _____*
- *La integración espacial, a lo largo de la dispersión geográfica de proveedores, fábricas, centro de distribución y clientes _____*
- *La integración inter temporal de las actividades de planeación estratégica, táctica y operativa de cada empresa y en conjunto con las otras empresas de la red _____*
- *La integración empresarial, que comprende los planes de cadena entre las empresas de la red, los planes de mercadeo y venta, los planes financieros _____*
- *Ninguna de las anteriores _____*

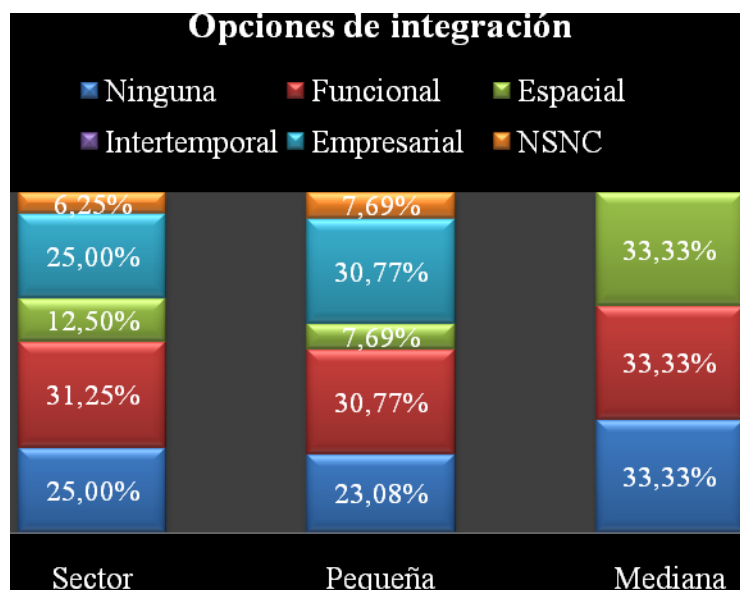
CUADRO N° 34

Pregunta 6.4

Opciones de integración	Sector		Pequeña		Mediana	
	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje
Ninguna	4	25,00%	3	23,08%	1	33,33%
Funcional	5	31,25%	4	30,77%	1	33,33%
Espacial	2	12,50%	1	7,69%	1	33,33%
Intertemporal	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Empresarial	4	25,00%	4	30,77%	0	0,00%
NSNC	1	6,25%	1	7,69%	0	0,00%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

GRÁFICO N° 16**Pregunta 6.4**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

La opción de integración funcional tiene una importancia del 33% en la mediana empresa, y 31% en las pequeñas empresas; la opción de integración espacial tiene una importancia del 33% en las medianas empresa y 8% en las pequeñas empresas; por la opción de integración ínter temporal no optaron ni pequeñas ni medianas empresas; la opción de integración empresarial no es considerada por las medianas empresas y el 31% de las pequeñas empresas lo considera como opción; por la opción ninguna un 23% de las pequeñas empresas y en el caso de las medianas 33%, en el caso de no sabe no conoce un 6%.

Para el total de las PYMEs encuestadas (Cuadro N° 34) la opción de integración funcional la comparte 5 empresas considerando dentro de esta las actividades de compras, manufactura, transporte, manejo de inventario y almacenamiento. En segundo lugar las PYMEs optan por la integración

empresarial que considera redes de empresas que comparten planes financieros, de mercadeo y ventas con un 25%, alrededor de un 13% optan por la integración espacial relacionando proveedores, fábricas, centros de distribución y clientes. Las 4 empresas restantes escogen ninguna de las opciones de integración y una empresa no sabe o no conoce por cual opción aplicar.

Se piensa que eventualmente las PYMEs solucionarían muchas necesidades por medio de la asociación empresarial, puesto que este es el camino más lógico para superar muchos problemas. Definitivamente la asociatividad es compleja por muchos hechos, principalmente porque las asociaciones han terminado mal como comentan algunos encuestados. Para contrarrestar esto ahora se cuenta con metodologías prácticas de asociación. Es imperativo que el gobierno empiece a crear políticas e incentivos que promuevan la asociatividad de las PYMEs.

Pregunta 6.5 *¿Cuál de las siguientes opciones de integración seguiría su empresa dentro de cinco años?*

(Respuesta única)

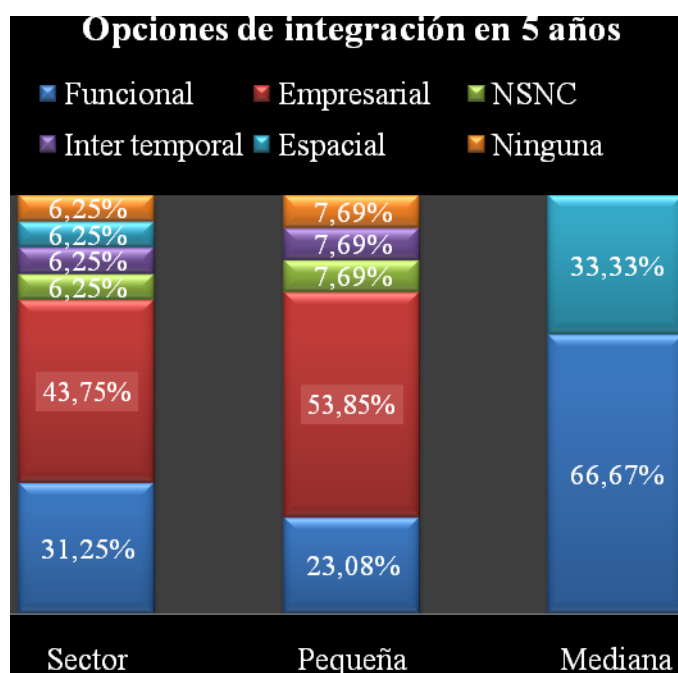
- *La integración funcional* _____
- *La integración espacial* _____
- *La integración inter temporal* _____
- *La integración empresarial* _____
- *Ninguna de las anteriores* _____

CUADRO N° 35**Pregunta 6.5**

Opciones de integración en 5 años	Sector		Pequeña		Mediana	
	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje
Funcional	5	31,25%	3	23,08%	2	66,67%
Empresarial	7	43,75%	7	53,85%		0,00%
NSNC	1	6,25%	1	7,69%		0,00%
Inter temporal	1	6,25%	1	7,69%		0,00%
Espacial	1	6,25%	-	0,00%	1	33,33%
Ninguna	1	6,25%	1	7,69%		0,00%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

GRÁFICO N° 17**Pregunta 6.5**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

En los próximos años la mediana empresa tomaría la opción de la integración funcional con el 67%, 33% optaría por la integración espacial; en lo que a las pequeñas empresas respecta el 54% apuesta por la integración empresarial, mientras que el 23% elegiría la integración funcional, tres empresas con el 8%

escogen la integración ínter temporal, no sabe o no conoce y ninguna respectivamente.

Se ve que realmente hay un interés fuerte por parte de las empresas por llegar a una integración empresarial aunque la mayor acogida tiene al momento la integración funcional, de todas maneras esto es interesante puesto que la metodología de integración determina que se tiene que empezar por los intereses comunes es decir que el hecho de que al momento exista una relación funcional puede ser el primer paso para llegar a una buena relación que alcance una integración empresarial.

Los beneficios de la integración son solamente limitados también el nivel de creatividad que los empresarios puedan tener, hasta llegar a un punto en el cual la asociación sea una realidad, mejor financiamiento, mejores capacidades de negociación, reducción de costos, etc. Todas metas logrables a través de la integración.

3.1.4 La Gestión de los Recursos Comerciales

Pregunta 4.1 *¿La empresa invierte en publicidad, propaganda y relaciones públicas?*

(Respuesta única)

- SI _____
- NO _____

CUADRO N° 36**Pregunta 4.1**

Publicidad, propaganda y RP	Sector		Pequeña		Mediana	
	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje
Si	9	56,25%	7	53,85%	2	66,67%
No	7	43,75%	6	46,15%	1	33,33%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

GRÁFICO N° 18**Pregunta 4.1**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

El 56% de las PYMEs invierten en publicidad, propaganda y relaciones públicas, y 44% de las PYMEs no hace esta inversión.

El uso de publicidad es en realidad necesario para comunicar las ventajas competitivas no solo del producto sino de la empresa, llegar a conciliar ideas de relación entre marca y características específicas, entre otras ventajas. Sobre todo hacer conocer las necesidades que la empresa pueda llegar a suplir.

Se debe realizar todas estas actividades con la planificación adecuada para saber el costo beneficio de las decisiones, elegir los canales correctos para las audiencias correctas.

Las relaciones públicas son necesarias para consolidar una imagen empresarial, para comunicar, no solamente las ventajas de los productos y servicios, sino para poder llegar a crear buenas relaciones con clientes, proveedores, grupos de interés y la sociedad en general, basándose en políticas empresariales que demuestren los valores de la empresa, para esto se requiere una cultura organizacional saludable, puesto que cuando se dice tener valores y una moral como empresa, habría que demostrarlo con hechos.

Pregunta 4.2 *¿Qué porcentaje de sus ventas del año anterior (2008) estuvieron destinadas a los siguientes mercados? (La suma debe dar 100%)*

a) Mercado local, provincial o regional _____ (%)

b) Mercado nacional _____ (%)

c) Mercado extranjero _____ (%)

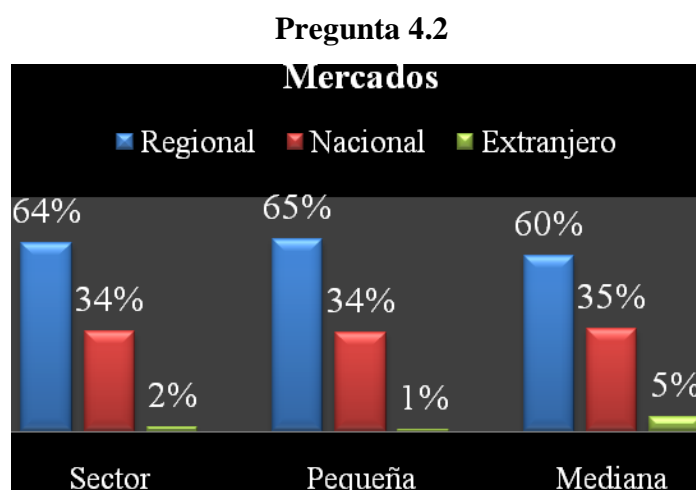
CUADRO N° 37

Pregunta 4.2

Mercados	Regional	Nacional	Extranjero
Sector	64%	34%	2%
Pequeña	65%	34%	1%
Mediana	60%	35%	5%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

GRÁFICO N° 19

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

Las empresas PYMEs tienen mayor enfoque en el mercado regional (64%), seguido del mercado nacional (34%), esto es comprensible porque mientras más grande es una compañía tiene mayor posibilidad de abrir sucursales en otras regiones del país y su capacidad de oferta es mayor.

La exportación es aún un tema complejo para las PYMEs, no solamente por barreras como las tecnologías de comunicación, el internet o el manejo de idiomas extranjeros sino también por los requerimientos en volumen de los productos, cuestión que sin asociatividad, manejo de herramientas financieras adecuadas, buenas prácticas de gestión de procesos y mejoramiento de los mismos es imposible, en este punto, son muy pocas las empresas del sector que pueden incursionar en la actualidad en la exportación (2%).

Pregunta 4.3 ¿A cuántos mercados estuvieron destinadas sus ventas el año anterior (2008)?

(Respuesta única)

- 1 solo mercado _____
- 2 mercados _____
- 3 mercados _____
- 4 o más mercados _____

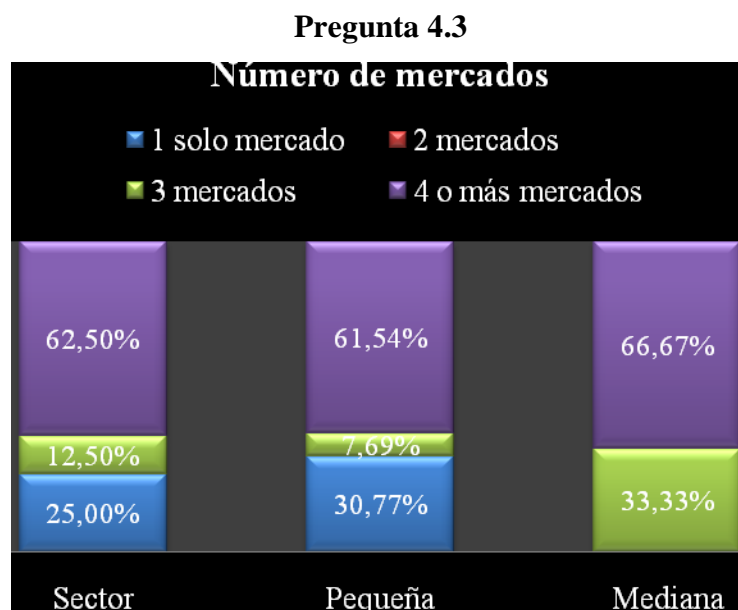
CUADRO N° 38

Pregunta 4.3

Número de mercados	Sector		Pequeña		Mediana	
	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje
1 solo mercado	4	25,00%	4	30,77%	0	0,00%
2 mercados	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
3 mercados	2	12,50%	1	7,69%	1	33,33%
4 o más mercados	10	62,50%	8	61,54%	2	66,67%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

GRÁFICO N° 20

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

En la mediana empresa 33% se enfoca en tres mercados y el 67% se enfoca en cuatro o más mercados; en las pequeñas empresas se ve que la mayoría (62%) se enfoca en cuatro o más mercados y 31% en un solo mercado, 8% se enfoca en tres mercados; se podría decir que la mediana empresa de alguna forma está en ventaja teniendo el 100% enfocado a tres o más mercados y podría conseguir más mercados para su supervivencia en el largo plazo. Habrá consideraciones particulares dependiendo del giro del negocio de cada una de las PYMEs.

3.1.5 Recursos Financieros

El manejo saludable de los recursos financieros además de asegurar la continuidad permite un crecimiento de la empresa en base a inversiones para el mejoramiento; ya sea en tecnología como en conocimiento, permitiendo así el

crecimiento de la industria. Las finanzas son uno de los temas más controversiales para las PYMEs y es un tema de interés para gobierno, instituciones financieras públicas y privadas, organismos gremiales y asociativos, etc.

Lo referente a los recursos financieros se cuestiona en las preguntas 8.1 a 8.3.

Pregunta 8.1 *¿Cuál es la principal barrera que encuentra su empresa para tomar créditos bancarios a mediano y corto plazo?*

(Respuesta única)

- **DPACRR** *Dificultad para acceder al crédito por ser muy rígidos los requisitos establecidos* _____
- **NTI** *Nivel de las tasas de interés* _____
- **FI** *Falta de información* _____
- **CAT** *Costos administrativos de transacción* _____
- **Otros** _____ *¿Cuál?* _____
- **No HB** *No hay barreras* _____

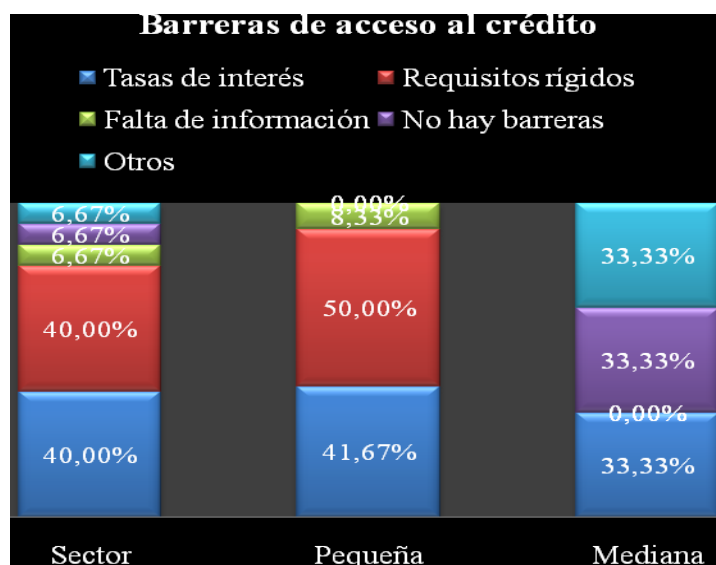
CUADRO N° 39**Pregunta 8.1**

Barreras de acceso al crédito	Sector		Pequeña		Mediana	
	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje
Tasas de interés	6	40,00%	5	41,67%	1	33,33%
Requisitos rígidos	6	40,00%	6	50,00%	0	0,00%
Falta de información	1	6,67%	1	8,33%	0	0,00%
No hay barreras	1	6,67%	0	0,00%	1	33,33%
Otros	1	6,67%	0	0,00%	1	33,33%

Nota: Una de las empresas no respondió esta pregunta

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

GRÁFICO N° 21**Pregunta 8.1**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

El 33% de las medianas empresas piensan que su obstáculo son los costos de administración, en tanto que el 33% restante responde que no hay barreras para tomar créditos bancarios, 33% presentan otros inconvenientes. En cuanto a las pequeñas empresas se puede ver que el 50% dice que tienen dificultad para acceder al crédito por ser muy rígidos los requisitos establecidos, 42% su

obstáculo son las tasas de interés, y el 8% respectivamente piensan que sus obstáculos principales son: la falta de información, los costos administrativos de transacción, que no hay barreras y otros.

Uno de los organismos que pueden apoyar al financiamiento es la CFN que tiene por misión "a través de la provisión de productos financieros y no financieros alineados al Plan Nacional de Desarrollo, servir a los sectores productivos del País"¹² y por visión "Ser la banca múltiple de desarrollo, moderna y eficiente, con énfasis en aquellos sectores desatendidos, apoyando así al desarrollo económico y social del Ecuador".¹³

Como observación, el procesamiento de los créditos a través de la CFN puede tomar un tiempo considerable.

Algunos de los productos y servicios financieros de la CFN son: factoring, negocios fiduciarios, programa de financiamiento bursátil, participación accionaria, asistencia técnica, programa de fomento productivo y fondo de garantía.

¹² ECUADOR. CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL – CFN. (25 de marzo de 2010). [http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=5&Itemid=360].

¹³ *Ibíd.*

Pregunta 8.2 Aproximadamente, ¿cuál es el nivel de endeudamiento (pasivos totales / activos totales) que tiene actualmente su empresa? _____%

CUADRO N° 40

Pregunta 8.2

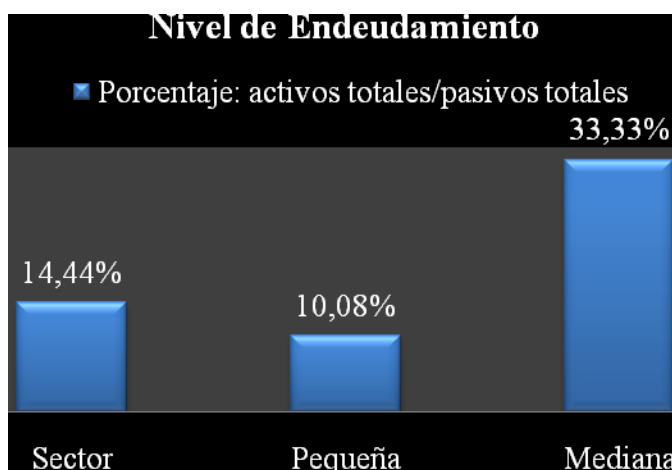
Nivel de Endeudamiento	Porcentaje: activos totales/pasivos totales
Sector	14,44%
Pequeña	10,08%
Mediana	33,33%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

GRÁFICO N° 22

Pregunta 8.2



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

El endeudamiento sobre los Activos permite medir el grado de compromiso que la empresa tiene al financiar sus Activos con deudas a terceros, es decir, mide el porcentaje de los Activos financiados con deuda a terceros.

El financiamiento de los Activos de una empresa dependerá de su situación, de las condiciones del negocio, de las políticas generales y del objeto que persigue.¹⁴

¹⁴ BANCO HIPOTECARIO. [http://www.bancohipotecario.com.sv/Red_Hipotecario/Asesor_Financiero/Conceptos_elementales_del_analisis_financiero.pdf]. *Conceptos elementales de análisis financiero*.

Los datos indican que los activos de las PYMEs del sector D2221: Actividades de impresión, están financiados el 33% en el caso de las medianas empresas, y el 11% en el caso de las pequeñas; el endeudamiento promedio a nivel de PYMEs es de 14.44% lo cual es razonable, porque indica que el 85.56% de los activos son propios de las empresas, y que los costos financieros no serían elevados dado el porcentaje de endeudamiento señalado.

Pregunta 8.3 *Si tiene endeudamiento, señale aproximadamente qué porcentaje de éste es de corto, mediano y largo plazo:*

a. *Corto plazo (menor a un año)* _____%

b. *Mediano plazo (de uno a tres años)* _____%

c. *Largo plazo (más de tres años)* _____%

CUADRO N° 41

Pregunta 8.3

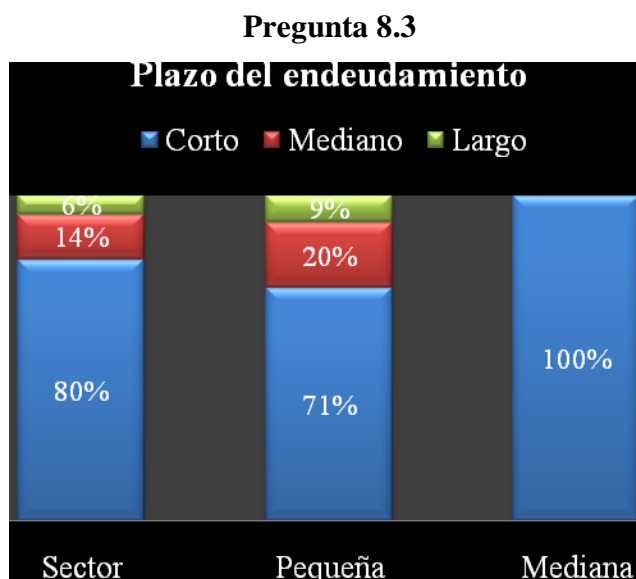
Plazo del endeudamiento	Sector	Porcentaje promedio ponderado
Corto	800	80%
Mediano	140	14%
Largo	60	6%
TOTAL	1000	100%

Plazo del endeudamiento	Mediana	Porcentaje promedio ponderado
Corto	300	100%
Mediano	0	
Largo	0	
TOTAL	300	100%

Plazo del endeudamiento	Pequeña	Porcentaje promedio ponderado
Corto	500	71%
Mediano	140	20%
Largo	60	9%
TOTAL	700	100%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

GRÁFICO N° 23

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

Puede verse que la mayoría de empresas cuentan con financiamiento a corto plazo (100% medianas y 71% pequeñas), de todas maneras el hecho de que estos créditos sean en su mayoría de corto plazo significa que no son créditos con miras a inversiones muy grandes. Los créditos a mediano plazo son 0% para las medianas y 20% para las pequeñas; finalmente las medianas empresas no tienen créditos a largo plazo, mientras que las pequeñas tienen un 9% de sus deudas a largo plazo. De todas maneras es prudente comentar que en realidad las PYMEs cumplen muy responsablemente sus períodos de pago. Resumiendo, del endeudamiento total (14,44%), 80% es a corto plazo, 14% es a mediano plazo, y 6% a largo plazo.

4 LA TECNOLOGÍA Y LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN APLICADOS EN LAS PYMES

Actualmente muchas organizaciones se han visto beneficiadas por el uso del Internet y otras tecnologías basadas en la computación, ya que permiten el incremento de las relaciones comerciales entre empresas, realizar vínculos entre varias ciudades, regiones y países del mundo, estar en contacto con gente de todo el mundo y estar relacionados con las diferentes actividades económicas a nivel mundial; por otro lado un beneficio importante que representa utilizar estas herramientas es la reducción significativa en los costos de transporte ya que al estar conectados a través de la red se reducen los traslados de personal y los costos que se les atribuye a este aspecto.

La incidencia de las tecnologías de información, comunicación y globalización en la vida cotidiana y en la economía en general, es de tal magnitud, que apenas se comienza a comprender sus efectos, en especial, debido al incremento de la interdependencia entre los países y sus ciudadanos.

Se puede decir que los sistemas y tecnologías de información son uno de los principales habilitadores de transformación de las organizaciones, la sociedad y los individuos en el nuevo mundo, globalizado e interconectado. La influencia de estas tecnologías en el desempeño de las organizaciones, sociedades e individuos es incuestionable. Más productividad, mejora de las relaciones con los clientes y proveedores, procesos más efectivos, información más exacta y a tiempo y sociedades e individuos mejor conectados, son algunos de los resultados de la implantación de estas tecnologías. Sin embargo, también es cierto que la selección, implantación y uso de estas tecnologías se ha convertido, en algunos casos, en auténticas pesadillas. Mientras los beneficios de

*estos sistemas parecen ser reconocidos por todos, su adopción se considera un reto con muchos riesgos de fracaso.*¹⁵

Las PYMEs tienen el reto de adaptarse a un mundo globalizado y cambiante; no deben conformarse con los mercados internos; considerar que el Internet puede ser un arma poderosa y amenaza para estas empresas.

El Internet es una poderosa herramienta para la gestión de las empresas, para llevar a cabo diversas actividades administrativas, productivas, comerciales y tributarias. El cuestionamiento del presente estudio es el uso que las PYMEs dan a esta herramienta en sus procesos de: comercio electrónico con clientes, proveedores, promoción, ventas electrónicas y transacciones financieras electrónicas; así como conocer si las PYMEs poseen un sitio Web.

4.1 LA CONECTIVIDAD EN LAS PYMES

La conectividad a la Internet constituye una herramienta indispensable para la competitividad de las PYMEs. La encuesta trata sobre su acceso y uso en la sección No. 2 de recursos tecnológicos.

La conectividad de las PYMEs se investiga a través de las pregunta 2.1 a la 2.3.

¹⁵ REVISTA LATINOAMERICANA DE ADMINISTRACIÓN. (2007).
[<http://revistaacademia.cladea.org>]. *Academia*. 39. pp. v - viii.

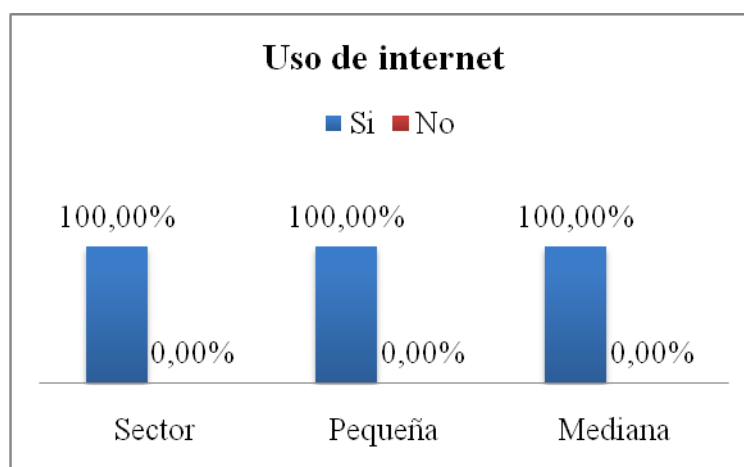
Pregunta 2.1 ¿El año anterior, la empresa utilizó Internet para su operación?

(Respuesta única)

- SI ____
- NO ____

CUADRO N° 42**Pregunta 2.1**

Uso de internet	Sector		Pequeña		Mediana	
	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje
Si	16	100,00%	13	100,00%	3	100,00%
No	0	0,00%	-	0,00%	-	0,00%

Fuente: Resultados encuesta**Elaborado por:** Fernando De Sucre**GRÁFICO N° 24****Pregunta 2.1****Fuente:** Resultados encuesta**Elaborado por:** Fernando De Sucre

El 100% de empresas del sector utiliza Internet, tanto en pequeñas como medianas empresas; los resultados de su aplicación tienen que ver con la necesidad de contar

con personal capacitado en el uso de esta herramienta y con accesos de alta velocidad a Internet. Esto permitiría dar a la herramienta un mejor uso a través de la incursión en el comercio electrónico (e-commerce) y en la integración de cadenas productivas por medio de la Internet (e-business).

De acuerdo con la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), en Latinoamérica el término comercio electrónico significa, comercio al menudeo orientado a consumidores. En Asia se ve como se incrementan un amplio número de negocios que permiten la implementación de tecnologías de comunicaciones e información, incluyendo intranet, EDI (Electronic Data Interchange), redes privadas, y aplicaciones de negocios en redes con multimedia. En cambio, desde esta perspectiva, la prosperidad de comercio electrónico en latinoamérica a largo plazo requeriría la diversificación de un número de acciones, incluyendo la difusión de las capacidades del comercio electrónico en aplicaciones de PYME para así reducir la “brecha digital” existente entre empresas.

Las PYMEs deberían ser una parte integral de las redes locales de conocimiento intensivo para crear alianzas con las firmas nacionales grandes, las transnacionales, así como los denominados “clúster” (agrupamientos empresariales), deberían de promover negocios basados en web, y conectarse con tecnologías de comunicación y sistemas. De esta manera, las PYMEs podrán ser los más beneficiados con Internet y comercio electrónico.

La expansión de las tecnologías de comunicación y sistemas debería facilitar el emparejamiento de las PYMEs en el área de promoción de exportaciones, eliminando las tradicionales restricciones que ellas encaran en las áreas de acceso a

mercados, información, desarrollo de recursos humanos, inversión de capital y crédito, etc.

Pregunta 2.2 ¿La empresa posee un sitio Web?

(Respuesta única)

- SI ____
- NO ____

CUADRO N° 43

Pregunta 2.2

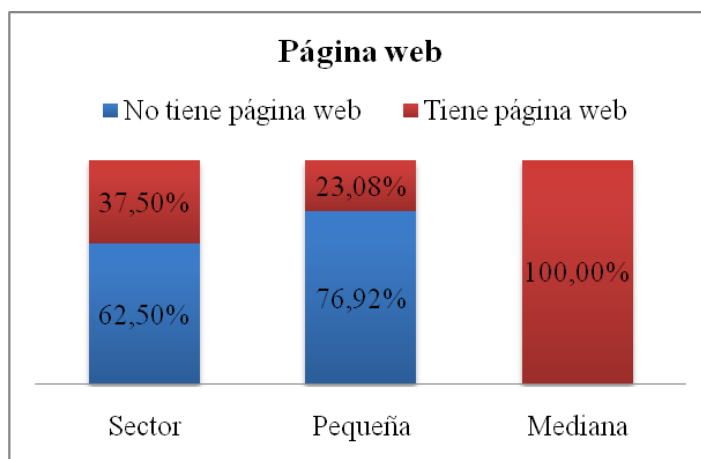
Página web	Sector		Pequeña		Mediana	
	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje
No tiene página web	10	62,50%	10	76,92%	0	0,00%
Tiene página web	6	37,50%	3	23,08%	3	100,00%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

GRÁFICO N° 25

Pregunta 2.2



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

El 100% de empresas medianas tiene sitio web, mientras que en el caso de las pequeñas el 77% (10 empresas) lo poseen, en tanto el 23% (3 empresas) no tienen sitio Web. Estos resultados muestran que en total las PYMEs que tienen su propia página Web son el 63% (10 empresas). En el caso de las empresas que no lo tienen, se debería a que no consideran que tal herramienta sea necesaria en su actividad, que el costo es inaccesible para la empresa, desconocen su uso o que los empresarios no dimensionan su utilidad.

Pregunta 2.3 *¿El año anterior realizó alguna de las siguientes operaciones?*

(Respuesta múltiple)

- a. **CEC Comercio electrónico con clientes** _____
- b. **CEP Comercio electrónico con proveedores** _____
- c. **PVE Promoción y ventas electrónicas** _____
- d. **TFE Transacciones financieras electrónicas** _____
- e. **N Ninguna** _____

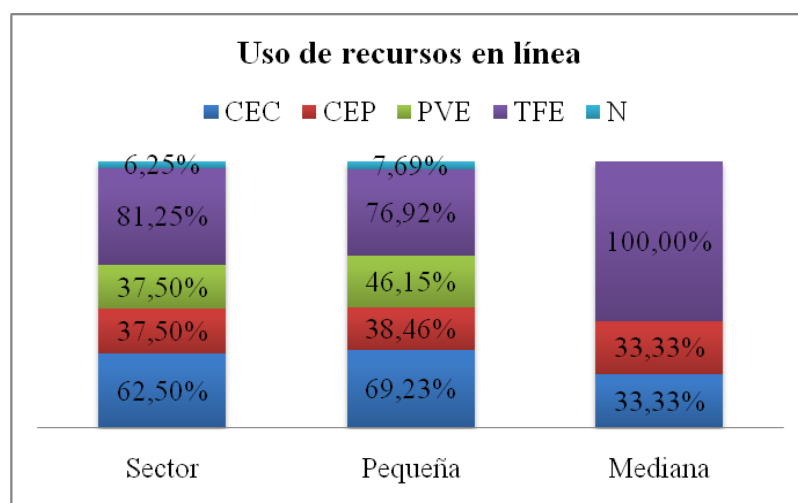
CUADRO N° 44

Pregunta 2.3

Uso de recursos en línea	Sector		Pequeña		Mediana	
	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje
CEC	10	62,50%	9	69,23%	1	33,33%
CEP	6	37,50%	5	38,46%	1	33,33%
PVE	6	37,50%	6	46,15%	-	0,00%
TFE	13	81,25%	10	76,92%	3	100,00%
N	1	6,25%	1	7,69%	-	0,00%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

GRÁFICO N° 26**Pregunta 2.3**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

El 33% de las empresas medianas realizaron comercio electrónico con sus clientes, en tanto que en las pequeñas el 69%; el comercio electrónico con proveedores fue del 33% para las medianas empresas y 39% para las pequeñas. La encuesta revela que las empresas medianas tienen promociones y ventas electrónicas, esto concuerda perfectamente con el dato anterior pues el 100% de las mismas poseen una página web; se ve que en las empresas pequeñas el 77% lo hace; las transacciones financieras electrónicas son realizadas en el 100% por las medianas empresas y por el 77% las pequeñas.

Las entidades financieras han desarrollado servicios integrales en línea, que permiten a las organizaciones facilitar las operaciones financieras, siendo estos portales de gran utilidad en reducción de tiempos y agilitando las necesidades de las empresas en este aspecto. Otros accesos en línea que el empresario debe considerar, son las participaciones en las licitaciones para entidades públicas a través de INCOP (Instituto Nacional de Contratación Pública), debiendo cumplir con el requisito de

estar inscrito en el RUP (Registro único de Proveedores); estas han beneficiado a muchos empresarios de PYMEs para realizar negocios con el estado.

4.2 LA GESTIÓN TECNOLÓGICA EN LAS PYMES

Actualmente las empresas de tecnologías de información han encontrado un segmento de mercado potencial en las PYMEs ya que son un importante motor económico en el país, cuyo crecimiento puede verse fácilmente modificado debido a su flexibilidad; por ello se diseñan propuestas tecnológicas de calidad, con costos accesibles y capacidad de soporte técnico; para las PYMEs la inversión en TIC's implica conocer el costo beneficio que traerá consigo, así como el impacto tangible que tendrá en el negocio.

Además, para poder ofrecer una solución de calidad y a la medida de las PYMEs, las empresas de tecnología e informática requieren conocer mediante un análisis profundo, las necesidades del usuario de estas tecnologías; las que son una herramienta que permite acelerar y hacer eficientes los procesos, por sí misma no brindan crecimientos espectaculares de productividad, eficiencia, rentabilidad y ventas, por lo que se requiere de cambios en los procesos del negocio y una adaptabilidad de las tecnologías a la organización acompañada de la respectiva capacitación del personal sobre las herramientas para que puedan manejar la nueva tecnología insertada en la empresa.

Se continúa con el estudio de los recursos tecnológicos desde la pregunta 2.4 a la 2.14 de la encuesta, tal como se muestra a continuación:

Pregunta 2.4 *La gestión tecnológica de las empresas está asociada con el tipo de tecnología empleada y productos ofrecidos. Seleccione el tipo de tecnología que identifica a su empresa:*

(Respuesta única)

- *Tecnología fija: es aquella que no puede utilizarse en otros productos o servicios. También puede decirse que es aquella que no está cambiando continuamente _____*
- *Tecnología flexible: la flexibilidad de la tecnología infiere a la amplitud con que las máquinas, el conocimiento técnico y las materias primas pueden ser utilizadas en otros productos o servicios _____*

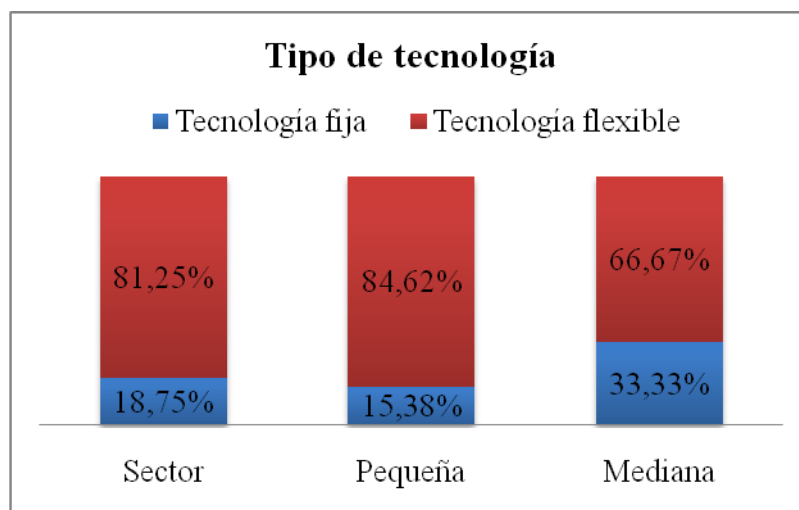
CUADRO N° 45

Pregunta 2.4

Tipo de tecnología	Sector		Pequeña		Mediana	
	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje
Tecnología fija	3	18,75%	2	15,38%	1	33,33%
Tecnología flexible	13	81,25%	11	84,62%	2	66,67%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

GRÁFICO N° 27**Pregunta 2.4**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

Puede verse que en la mediana empresa un 67% es flexible y 33% fija, en las pequeñas es 15% fija y 85% flexible; las PYMES del sector tienen tecnología flexible en 81% y 19% fija. La meta empresarial debería tender a contar con tecnología flexible que permita utilizar los distintos tipos de recursos con que cuentan (materias primas, máquinas, instalaciones, etc.), para generar una gama amplia de productos o servicios, ese es el caso de este subsector.

Pregunta 2.5 *En qué proporción la tecnología empleada por la empresa (máquinas, conocimiento técnico y materias primas) proviene de proveedores nacionales y extranjeros (la suma debe dar 100%):*

a. Nacionales _____%

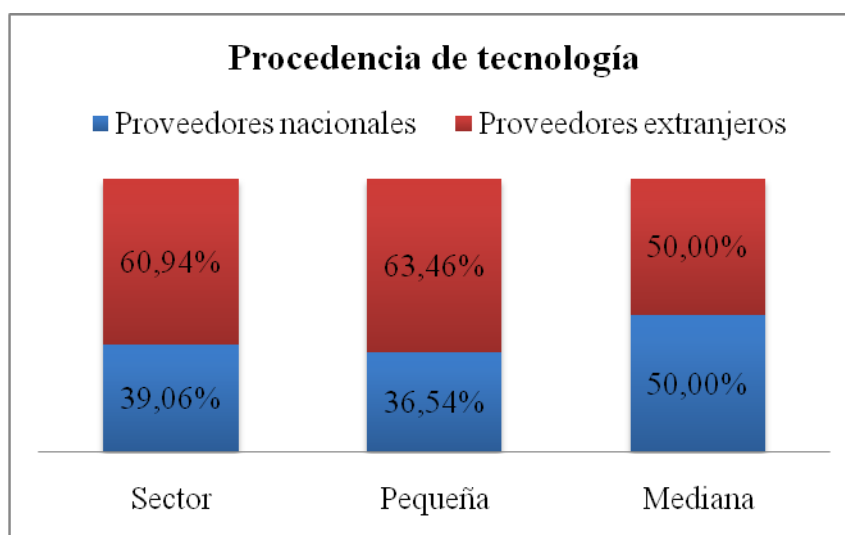
b. Extranjeros _____%

CUADRO N° 46**Pregunta 2.5**

Procedencia de tecnología	Proveedores nacionales	Proveedores extranjeros
Sector	39,06%	60,94%
Pequeña	36,54%	63,46%
Mediana	50,00%	50,00%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

GRÁFICO N° 28**Pregunta 2.5**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

Averiguando sobre la procedencia de la tecnología empleada por las PYMEs, se ve que la mediana empresa emplea 50% de tecnología nacional y 50% de extranjera (prevalece lo nacional), en cuanto a las pequeñas empresas el 37% es tecnología nacional y 63% tecnología extranjera, prácticamente es casi igual el origen de la tecnología en las medianas empresas.

Pregunta 2.7 En los últimos 2 años la empresa ha llevado a cabo proyectos de.....

- **IB** Investigación básica _____
- **IA** Investigación aplicada _____
- **DE** Desarrollo experimental _____
- **NA** Ninguna de las anteriores _____

CUADRO N° 47

Pregunta 2.7

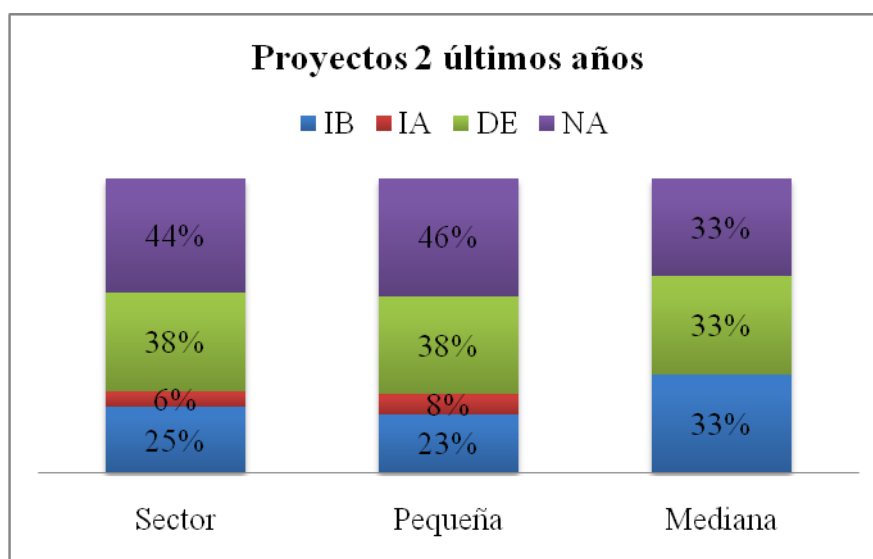
Proyectos 2 últimos años	Sector		Pequeña		Mediana	
	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje
IB	4	25%	3	23%	1	33%
IA	1	6%	1	8%	0	0%
DE	6	38%	5	38%	1	33%
NA	7	44%	6	46%	1	33%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

GRÁFICO N° 29

Pregunta 2.7



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

En cuanto a las medianas empresas se lleva a cabo proyectos de investigación básica (IB). Desarrollo experimental (DE) y ningún tipo de investigación 33% cada una de las opciones anteriores y la actividad que no desarrolla ninguna empresa mediana es investigación aplicada (IA); en cuanto a las pequeñas empresas, tres realizan investigación básica (IB, 23%), una (1) investigación aplicada (IA, 8%), cinco desarrollo experimental (DE, 38%), y seis ninguna de las anteriores.

La Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología (SENACYT) apoya la generación de conocimiento y transferencia tecnológica mediante el financiamiento de proyectos de investigación en áreas prioritarias de desarrollo.

En el Ecuador, la ciencia y tecnología se orientan hacia el bienestar de los ecuatorianos, apoyando el desarrollo socioeconómico de las regiones de acuerdo con sus necesidades y potencialidades.

En el país, la SENACYT, adscrita al Ministerio de Industrias y Productividad, es consciente de la baja inversión que en este tema se realiza. Para esta secretaria, la nueva economía se caracteriza por:

- Centrarse en la información y el conocimiento.
- Economía global, la producción de bienes y servicios no tiene barreras.
- El Internet es el elemento organizador clave.

POLÍTICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

Fomentar el desarrollo científico y tecnológico del país, apoyando la investigación científica de calidad, estimulando la vinculación academia-empresa

y la innovación tecnológica en las empresas, e impulsando la formación de recursos humanos de alto nivel.

Objetivos Generales:

- 1. Contar con una política de Estado en ciencia y tecnología.*
- 2. Incrementar la capacidad científica y tecnológica del país.*
- 3. Elevar la competitividad y la innovación de las empresas.¹⁶*

Las tareas urgentes que debe emprender el estado a través de todos los entes públicos relacionados con C&T e I&D tiene que ver con:

- Lograr que las empresas incorporen la investigación y el desarrollo tecnológico como un elemento clave para mejorar la productividad nacional y ser competitivos en el mercado global.
- La incorporación de la investigación y el desarrollo tecnológico como elemento clave de la política de desarrollo del país, a través de la difusión de los programas disponibles y presupuestados en ciencia y tecnología.
- Promover campañas permanentes de difusión de la importancia estratégica de la investigación y del conocimiento, en la empresa (especialmente PYMEs) y la universidad, actores del círculo de la innovación, conjuntamente con el gobierno.

¹⁶ SECRETARÍA NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA - SENACYT.

Pregunta 2.8 ¿Su empresa realizó alguna actividad de innovación tecnológica en el último año? (Las actividades para la innovación tecnológica están constituidas por todos aquellos pasos científicos, tecnológicos, de organización, financieros y comerciales, incluida la inversión en nuevos conocimientos, destinados a la introducción de productos (bienes o servicios) o procesos nuevos o sensiblemente mejorados)

(Respuesta única)

- SI ____
- NO ____

Si contestó SÍ pase a la 2.9. Si contestó NO pase a la 2.12.

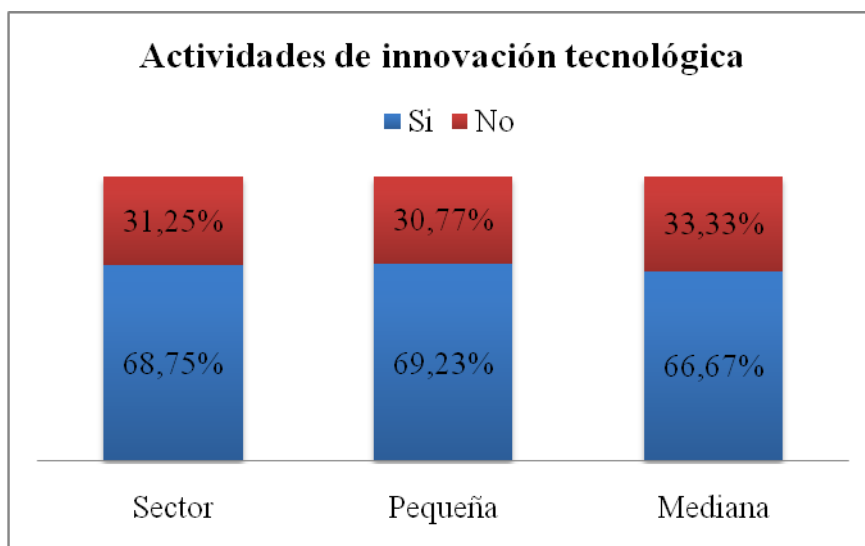
CUADRO N° 48

Pregunta 2.8

Actividades de innovación tecnológica	Sector		Pequeña		Mediana	
	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje
Si	11	68,75%	9	69,23%	2	66,67%
No	5	31,25%	4	30,77%	1	33,33%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

GRÁFICO N° 30**Pregunta 2.8**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

Las medianas empresas realizaron alguna actividad de innovación en un 67%, frente a 33% que no lo hicieron; en lo que se refieren a las pequeñas empresas el 69% (9 empresas) si realizaron alguna innovación y no, el 31% (4 empresas). Visualizando globalmente, el 69% (11 empresas) realizó alguna innovación tecnológica en el último año, lo cual es alentador pero, para calificar si es positivo tendría que analizarse la capacidad de aprovechamiento de esas innovaciones y, si por las que se optaron fueron las necesarias. El indicador de rentabilidad reflejará el aprovechamiento de la inversión realizada.

Las Tecnologías de Información, constituyen más que una herramienta de apoyo en la toma de decisiones de las organizaciones, son el elemento básico a la hora de conseguir mejoras productivas y competitivas.

Un sistema de soporte a la toma de decisiones tiene como objetivo primordial apoyar este proceso, es decir que los sistemas de este tipo permitirían promover la manipulación de datos a fin de poder relacionarlos con distintos criterios y presentar esta información de forma tal que permita rápidamente visualizar tendencias, posiciones y ubicaciones con respecto a una planeación original, con el fin de tener los elementos y poder tomar una decisión o a su vez ilustrar posibles escenarios de los cuales preveremos decisiones importantes para la organización. En una empresa existen básicamente tres niveles de administración (estratégico, de realización y de apoyo), cada nivel presenta necesidades de información particulares por lo que el sistema de soporte para la toma de decisiones debe de estar diseñado de manera tal que cubra las necesidades de los tres niveles y satisfaga las mismas.

Pregunta 2.9 *¿Qué porcentaje aproximado de la inversión total del último año dedicó a actividades de innovación? ____ %*

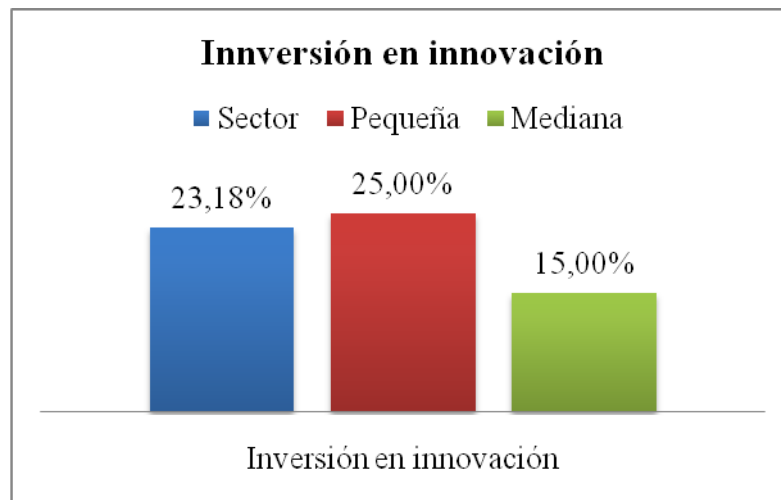
CUADRO N° 49

Pregunta 2.9

Inversión en innovación	Porcentaje
Sector	23,18%
Pequeña	25,00%
Mediana	15,00%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

GRÁFICO N° 31**Pregunta 2.9**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

El porcentaje de inversión destinado para la innovación en las medianas empresas es del 15%, en tanto que para las empresas pequeñas que invirtieron en innovación es 25%. Si comparamos a nivel de totales tenemos que en promedio en el sector se invierte en innovación 23% anual.

Pregunta 2.10 *¿Qué tipo de innovaciones para su empresa, no necesariamente para su sector o mercado, ha desarrollado en los últimos 2 años?*

(Respuesta Múltiple)

a. Innovaciones de producto (Introducción en el mercado de bienes o servicios nuevos o mejorados de manera significativa. Los cambios de naturaleza meramente estética no deben ser tenidos en cuenta, así como la venta de innovaciones completamente producidas y desarrolladas por otras empresas)

- b. *Innovaciones de proceso (Implantación de procesos de producción, métodos de distribución o actividades de apoyo a sus bienes y servicios que sean nuevos o aporten una mejora significativa) _____*
- c. *Innovaciones organizacionales (Aplicación de modificaciones nuevas o significativas de la estructura de la empresa o los métodos de gestión, destinadas a mejorar la utilización por su empresa de los conocimientos, la calidad de sus bienes y servicios o la eficiencia de los flujos de trabajo) _____*
- d. *Innovaciones de comercialización (aplicación de modelos o métodos de venta nuevos o mejorados de manera significativa, destinados a aumentar el atractivo de sus bienes y servicios o a penetrar en nuevos mercados) _____*

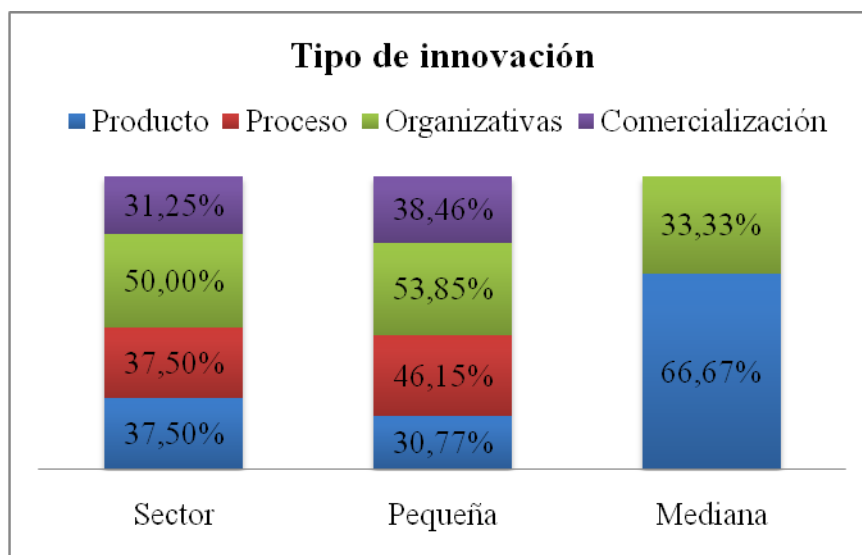
CUADRO N° 50

Pregunta 2.10

Tipo de innovación	Sector		Pequeña		Mediana	
	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje
Producto	6	37,50%	4	30,77%	2	66,67%
Proceso	6	37,50%	6	46,15%	0	0,00%
Organizacionales	8	50,00%	7	53,85%	1	33,33%
Comercialización	5	31,25%	5	38,46%	0	0,00%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

GRÁFICO N° 32**Pregunta 2.10**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

Ante estas opciones los empresarios respondieron que realizaron innovación de producto el 67% de las medianas empresas y el 31% de las empresas pequeñas; innovaciones de proceso lo hicieron el 0% de las medianas y 46% de las pequeñas; innovaciones organizacionales en las pequeñas 64% y en las medianas empresas 33%; innovaciones de comercialización se hicieron en 0% las medianas empresas y 39% las pequeñas empresas.

A nivel general, las PYMEs encuestadas muestran interés en primer lugar por la innovación organizacional, en segundo lugar por proceso y producto. Su interés de innovación luego de estas dos opciones es el de comercialización.

En la cadena de valor se identifica que empieza con el cliente y termina en éste, por ello las opciones de innovación en comercialización y organizacionales deberían ser las mayormente realizadas; para ello se requiere conocer las necesidades del cliente o

mercado, para orientar los esfuerzos hacia este aspecto que mejora notablemente la gestión de la empresa.

Pregunta 2.11 Señale en cuál de los siguientes aspectos se refleja mayor impacto de la inversión en innovación y desarrollo tecnológico:

(Respuesta única)

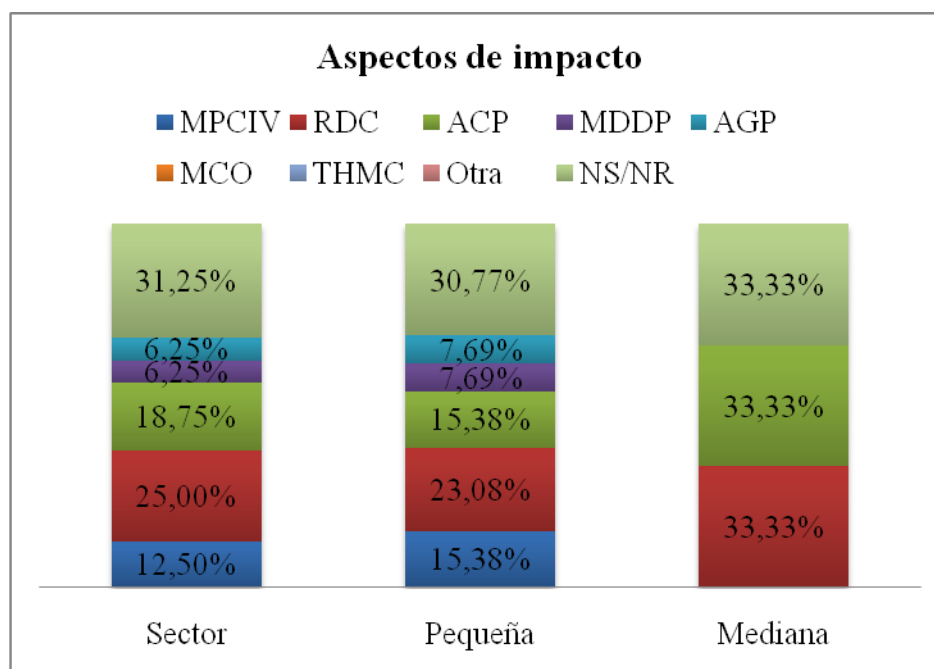
- **MPCIV** Mejores prácticas de comercialización que incentiven las ventas _____
- **RDC** Reducción de los costos _____
- **ACP** Aumento en la capacidad de producción _____
- **MDDP** Mejora en el diseño y desarrollo de los productos _____
- **AGP** Ampliación de la gama de productos _____
- **MCO** Mejora en el clima organizacional _____
- **THMC** Talento humano más competente _____
- **Otra** _____ (8) ¿Cuál? _____
- **NS/NR** No sabe no responde

CUADRO N° 51**Pregunta 2.11**

Aspectos de impacto	Sector		Pequeña		Mediana	
	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje
MPCIV	2	12,50%	2	15,38%	0	0,00%
RDC	4	25,00%	3	23,08%	1	33,33%
ACP	3	18,75%	2	15,38%	1	33,33%
MDDP	1	6,25%	1	7,69%	0	0,00%
AGP	1	6,25%	1	7,69%	0	0,00%
MCO	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
THMC	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Otra	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
NS/NR	5	31,25%	4	30,77%	1	33,33%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

GRÁFICO N° 33**Pregunta 2.11**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

La inversión en innovación y tecnología, en las medianas empresas ha tenido un impacto del 33% en lo que respecta a reducción de costos, el 33% en aumento de la capacidad de producción y 33% no sabe o no conoce. En cambio el impacto en las pequeñas empresas se ha distribuido así: 15% aumento de la capacidad de producción, 23% en la reducción de costos, 31% no sabe o no responde, 8% en mejorar la gama de productos, 8% en mejora en diseño y desarrollo de productos y el 15% mejores prácticas de comercialización.

Las medianas empresas no han orientado sus esfuerzos a la inversión en innovación y tecnología para mejorar sus prácticas de comercialización, puede esto indicar la falta de planificación en este aspecto, ya que muchas de ellas prefieren optar por las innovaciones en el área de producción y descuidan este tema que es el motor de los ingresos en la organización. Las tecnologías facilitan los procesos de innovación, al permitir la simulación y prueba de nuevos diseños de productos a muy bajo costo, esto quiere decir que no es necesario producir el bien y verificar cambios, ya que estos se pueden detectar en pruebas en el software.

La habilidad de las TICs para crear nuevos negocios es algo importante ya que elimina barreras de distancias y hace que las cosas se realicen en menos tiempo. Para las PYMEs el adoptar una nueva tecnología requiere de competencias del personal, es decir además de la inversión en TICs, debe existir un espacio para la capacitación para su manejo, las empresas que venden este tipo de tecnologías ofrecen en un paquete integral con todo lo necesario para que el usuario obtenga el mayor beneficio de su inversión.

Pregunta 2.12 ¿Cuál cree usted que son los principales obstáculos para que la empresa no realice más actividades de innovación? (Seleccione máximo tres)

(Respuesta Múltiple)

- **LOE** Limitaciones de orden económico _____
- **LACP** Limitación en la actitud o capacidad del personal _____
- **FIPAPFI** Falta de información para acceder a programas de fomento, servicios y Centros de desarrollo sobre innovación _____
- **LCT** Limitaciones a la capacitación tecnológica _____
- **FIFPCT** Falta de incentivos fiscales para ciencia y tecnología _____
- **Otra** _____ ¿Cuál? _____
- **NHO** No hay obstáculos _____

CUADRO N° 52

Pregunta 2.12

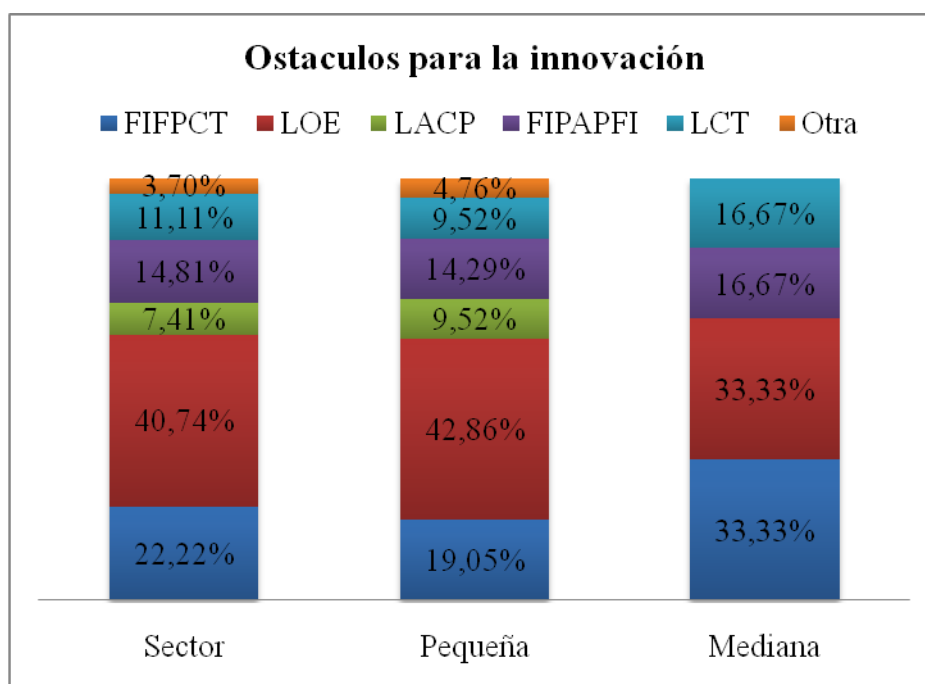
Obstáculos para la innovación	Sector		Pequeña		Mediana	
	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje
FIFPCT	6	22,22%	4	19,05%	2	33,33%
LOE	11	40,74%	9	42,86%	2	33,33%
LACP	2	7,41%	2	9,52%	0	0,00%
FIPAPFI	4	14,81%	3	14,29%	1	16,67%
LCT	3	11,11%	2	9,52%	1	16,67%
Otra	1	3,70%	1	4,76%	0	0,00%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

GRÁFICO N° 34

Pregunta 2.12



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

Es de vital importancia conocer los obstáculos que hacen que una empresa no realice más actividades de innovación, y como puede verse en el Gráfico N° 35, el mayor obstáculo tanto para las medianas empresas (33%) como para las pequeñas (43%) son las limitaciones de orden económico.

En las pequeñas y medianas empresas contar con una política presupuestaria es un referente para control de gastos e inversiones a realizar; si la gerencia mira con proyección a la empresa este presupuesto debe incluir las actividades de innovación y sus medios de financiamiento a todo nivel.

El estado a través de incentivos a la producción, maneja fondos con este fin por medio de organismos como CODEPYME, CFN, SENACYT, Banco de Fomento, Cámaras, ALADI, entre otros.

A continuación se detalla como el “Consejo Superior de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa” apoya a las PYMEs:

BENEFICIARIOS¹⁷

Serán beneficiarios de los estos fondos, las pequeñas y medianas empresas, productoras de bienes o servicios, con un número de empleados entre 1 y 199 y ventas anuales de máximo cinco millones de dólares (USD \$ 5'000.000.) y que tengan una vida legal de mínimo 2 años.

Los componentes a los que pueden aplicar las diferentes empresas son:

GESTIÓN EMPRESARIAL

Favorecer la modernización, reconversión productiva y la adaptación de las empresas pequeñas y medianas a la apertura comercial y su productividad.

INTEGRACIÓN PRODUCTIVA

Está destinado al cofinanciamiento de proyectos de agrupamientos de PYMEs, que tengan por objetivo lograr una mayor competitividad en base a un plan de desarrollo en común.

¹⁷ ECUADOR. CODEPYME. [<http://www.codepyme.gov.ec/apoyo.html>].

INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y PRODUCTIVA

Destinado al apoyo a las PYMEs en la generación de innovaciones mediante el fortalecimiento de sus capacidades tecnológicas para producir cambios en los productos, procesos productivos y/o en la organización empresarial.

MONTOS A FINANCIARSE POR COMPONENTE

GESTIÓN EMPRESARIAL

Cada empresa podrá disponer anualmente de un contingente de 100 horas técnico en la empresa para la realización de acciones de asistencia técnica en planta.

El CODEPYME ha establecido el valor referencial a ser pagado por precio/hora/participante hasta por USD 25,00.

El programa financiará una contrapartida fija equivalente a un 50% del valor referencial, **es decir de USD 12.50.**

INTEGRACIÓN PRODUCTIVA

Se cofinanciará hasta el 50%, no reembolsable.

La contraparte (fondos) empresarial aportará el 50% restante del costo total.

**El CODEPYME ha establecido financiar para este componente hasta USD.
50.000,00**

INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y PRODUCTIVA

El monto a ser financiado por el programa será del 60% no reembolsable.

La contraparte empresaria aportar el 40% restante del costo total.

**El CODEPYME ha establecido financiar para este componente hasta USD.
40.000,00**

Existen oportunidades interesantes a través de este organismo, es vital para los empresarios que conozcan esta información que va a permitir el desarrollo sustentable de sus organizaciones.

Pregunta 2.13 *¿Cuál es el reto más grande de innovación que enfrentará su empresa durante los próximos 5 años?*

(Respuesta única)

- **AEMCO** *Análisis, evaluación y modernización de la cultura organizacional*

- **TIBSC** *Transformar ideas en bienes o servicios comerciales* _____
- **ICCCN** *Identificar cambio en el comportamiento de los consumidores y sus*
Necesidades _____

- **MCET** Mejora en la colaboración de los equipos de trabajo _____
- Otro _____ (5) ¿Cuál? _____

CUADRO N° 53

Pregunta 2.13

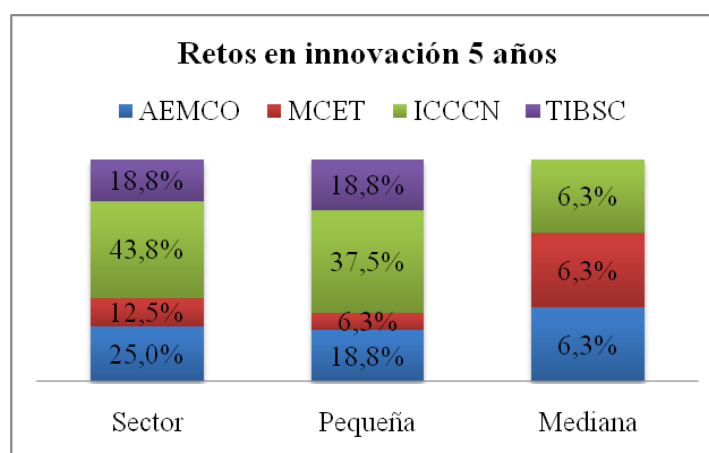
Retos en innovación 5 años	Sector		Pequeña		Mediana	
	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje
AEMCO	4	25,0%	3	18,8%	1	6,3%
MCET	2	12,5%	1	6,3%	1	6,3%
ICCCN	7	43,8%	6	37,5%	1	6,3%
TIBSC	3	18,8%	3	18,8%	0	0,0%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

GRÁFICO N° 35

Pregunta 2.13



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

El reto para el 33% de las medianas será identificar el cambio en el comportamiento de los consumidores y sus necesidades, la mejora en la colaboración de los equipos de trabajo, análisis, evaluación y modernización de la cultura organizacional. En lo que a las pequeñas empresas respecta sus retos serán: el 23% análisis, evaluación y

modernización de la cultura organizacional, 8% identificar el cambio de comportamiento de los consumidores y sus necesidades, 46% transformar ideas en bienes o servicios comerciales, y el 23% mejora en la colaboración de los equipos de trabajo.

De manera global las empresas visualizan como el reto más grande, la innovación para los próximos cinco años, al “Identificar cambios en el comportamiento de los consumidores y sus necesidades”; “Análisis, evaluación y modernización de la cultura organizacional”. Las dos prioridades de innovación a las que se enfrentan tienen relación, si logran modernizar la cultura organizacional contando con personal capacitado y motivado, con tecnologías de información adecuadas al tamaño y necesidades de la empresa, entonces podrían lograr conocer a sus consumidores y necesidades, para poder satisfacer esas demandas y generar un crecimiento de mercado.

Pregunta 2.14 *¿Hacia dónde orienta la empresa sus prácticas de producción más limpia?*

(Selección múltiple)

- **MPB** *Adquisición de materia prima biodegradables o con efectos poco nocivos al Medio ambiente_____*
- **MPF/ODI** *Mejorando los procesos de fabricación y/o optimizando los desechos industriales_____*
- **ARE** *A partir de la reconversión de energía_____*

- **ANICFR** *Aplicando normas, incentivos o charlas a favor del reciclaje*_____
- **RE&TRS** *A través de la reducción de emisiones y tratamiento de residuos sólidos*_____
- **RTRM** *La reducción de todos los recursos de manufactura, sin deteriorar la Calidad del producto*_____
- **Otra**_____ ¿Cuál?_____
- **NHPPL** *No hay prácticas de producción más limpia*_____

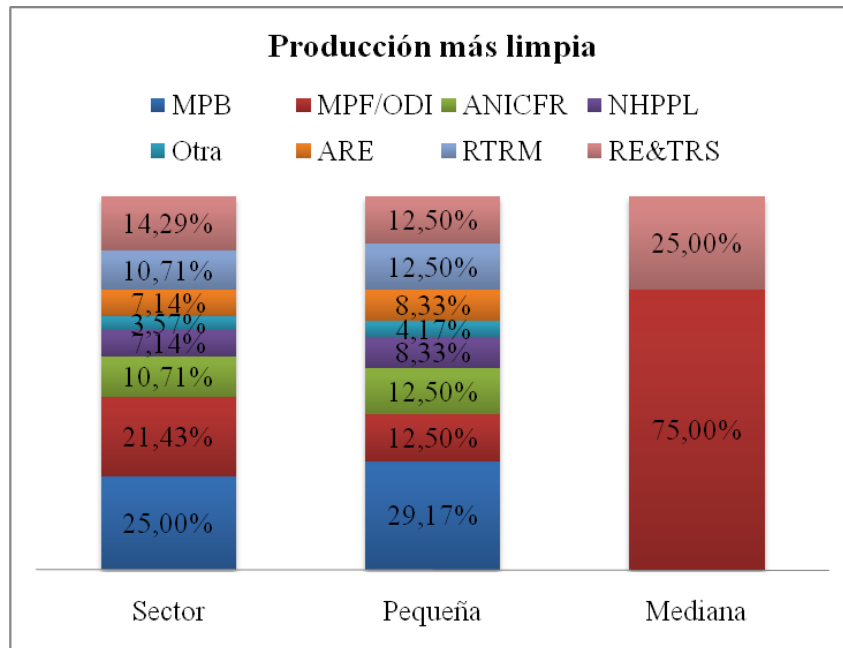
CUADRO N° 54

Pregunta 2.14

Producción más limpia	Sector		Pequeña		Mediana	
	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje
MPB	7	25,00%	7	29,17%	0	0,00%
MPF/ODI	6	21,43%	3	12,50%	3	75,00%
ANICFR	3	10,71%	3	12,50%	0	0,00%
NHPPL	2	7,14%	2	8,33%	0	0,00%
Otra	1	3,57%	1	4,17%	0	0,00%
ARE	2	7,14%	2	8,33%	0	0,00%
RTRM	3	10,71%	3	12,50%	0	0,00%
RE&TRS	4	14,29%	3	12,50%	1	25,00%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

GRÁFICO N° 36**Pregunta 2.14**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

El 75% de las medianas empresas orientan sus prácticas de producción más limpia a la mejora de los procesos de fabricación y/o optimizando los desechos industriales, mientras que un 25% orientan sus acciones través de la reducción de emisiones y tratamiento de residuos sólidos. En lo referente a las pequeñas empresas 29% se inclina por la adquisición de materia prima biodegradables o con efectos poco nocivos al medio ambiente, 13% mejorando los procesos de fabricación y/o optimizando los desechos industriales, 13% a través de la reducción de emisiones y tratamiento de residuos sólidos, 13% la reducción de todos los recursos de manufactura, sin deteriorar la calidad del producto; 4% otra, 8% tiene prácticas de producción más limpia; 8% de las empresas aplica la reconversión de la energía y un 13 % a los incentivos por reciclaje.

Globalmente existe un impulso para obtener la eficiencia en el uso de recursos, las buenas prácticas de manufactura son una prioridad para el buen manejo de los insumos y reducir costos de producción. Reforzar los hábitos de buen manejo de los recursos sería la clave para alcanzar esta meta; las empresas han obtenido estas mejoras y lo comunican al mundo mencionando la efectividad de sus procesos enunciando temas de buen manejo de la energía o el uso de insumos reciclados, algo que incentiva la eficiencia en el uso de los limitados recursos que poseen las empresas.

Racionar la contaminación o eliminarla, usar eficientemente la energía, manejar adecuadamente los recursos, eliminar los desechos y emisiones de acuerdo a la naturaleza de los mismos, buscar el menor impacto en el medio ambiente, maximizar la eficiencia y la productividad en sus operaciones sería lo adecuado para el subsector.

4.3 SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Un sistema de información (SI) es un conjunto de elementos orientados al tratamiento y administración de datos e información, organizados y listos para su posterior uso, generados para cubrir una necesidad (objetivo). Dichos elementos forman parte de alguna de estas categorías:

Los elementos de un sistema de información son: personas, datos, actividades o técnicas de trabajo y recursos materiales en general; recursos informáticos y de comunicación, que no tienen por qué ser de este tipo obligatoriamente.

Todos estos elementos interactúan entre sí para procesar los datos (incluyendo procesos manuales y automáticos) dando lugar a información más elaborada y distribuyéndola de la manera más adecuada posible en una determinada organización en función de sus objetivos.¹⁸

¹⁸ WIKIPEDIA. [http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_informaci%C3%B3n].

Las TICs ayudan a las empresas a emprender mejoras que implican automatización y eficiencia en los procesos tanto internos como externos, la ventaja que generan estos sistemas permiten que actúen más rápido que otras empresas y que tengan una ventaja competitiva en este sentido; la velocidad de respuesta al entorno actual es un factor clave que diferencia notablemente a la empresa que avanza; el tamaño de la empresa en la actualidad no es el fuerte de una organización, es su capacidad de ser más rápidos al responder a las necesidades del mercado.

Para conocer sobre la situación consultada en las PYMEs, respecto a los sistemas de información, se plantea las preguntas 7.1 a la 7.3, y los resultados obtenidos se detallan a continuación:

Pregunta 7.1 *¿Cuáles de los siguientes tipos de software emplea su organización para el apoyo de los sistemas de información?*

(Respuesta múltiple)

- **HIB** *Herramientas informáticas básicas (ejemplo: paquete de office, open office, Lotus, entre otros) _____*
- **AGC** *Aplicaciones para la gestión contable _____*
- **AGN** *Aplicaciones para la gestión de la nómina _____*
- **AGP** *Aplicaciones para la gestión de la producción (planeación agregada, mrp, Plan maestro) _____*
- **AGI** *Aplicaciones para la gestión de inventarios _____*
- **SGC** *Software para la gestión de clientes (CRM) _____*

- **SGD** Software para la gestión documental (DMS) _____
- **SIGE** Software integral para la gestión empresarial (ERP como MAX ERP, SAP, Open Bravo) _____
- **SAP** Sistemas avanzados de producción (CAD, CAM, MRP y CIM) _____
- **Otro** _____ ¿Cuál? _____

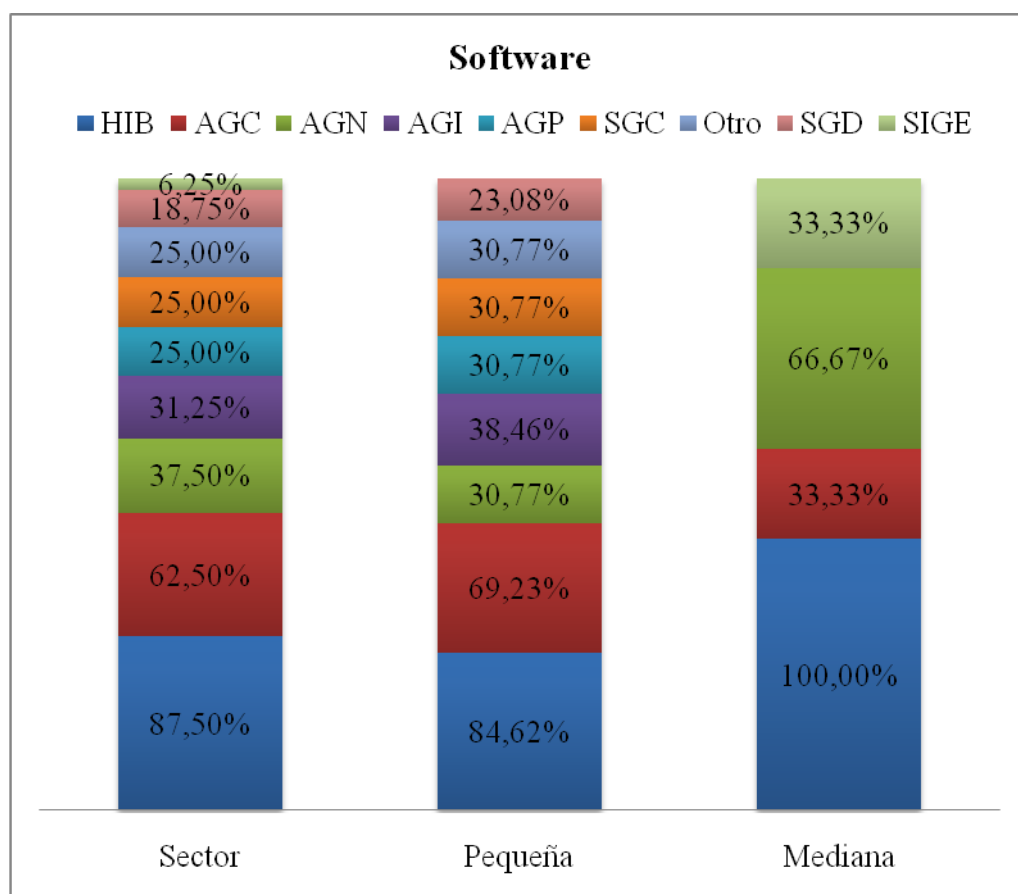
CUADRO N° 55

Pregunta 7.1

Software	Sector		Pequeña		Mediana	
	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje
HIB	14	87,50%	11	84,62%	3	100,00%
AGC	10	62,50%	9	69,23%	1	33,33%
AGN	6	37,50%	4	30,77%	2	66,67%
AGI	5	31,25%	5	38,46%	0	0,00%
AGP	4	25,00%	4	30,77%	0	0,00%
SGC	4	25,00%	4	30,77%	0	0,00%
Otro	4	25,00%	4	30,77%	0	0,00%
SGD	3	18,75%	3	23,08%	0	0,00%
SIGE	1	6,25%	0	0,00%	1	33,33%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

GRÁFICO N° 37**Pregunta 7.1**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

Todas las medianas empresas tienen herramientas informáticas básicas, 33% poseen aplicaciones para la gestión contable; 66% utilizan un software para la gestión de nómina, 33% posee herramientas de gestión contable y un 33% gestión empresarial. En lo que a las pequeñas empresas respecta, el 70% disponen de aplicaciones para la gestión contable, 85% herramientas informáticas básicas, 31% aplicaciones para la gestión de la nómina, 39% aplicaciones para la gestión de inventarios, 31% aplicaciones para la gestión de la producción, 31% sistemas avanzados de producción y software para la gestión de clientes, el 31% tiene otro sistema, y 23% tienen software para la gestión documental y no poseen uno integral para la gestión empresarial.

Para el manejo de una empresa es importante poseer un software para la gestión de los procesos de la cadena de valor, lo primordial es encontrar la herramienta adecuada de acuerdo a las necesidades de la organización, realizando siempre una actualización continua, ya que el estar al día con este tipo de software permitiría hacer las cosas de mejor manera, en menos tiempo y con menos recursos.

Los empresarios deben ser proactivos en este tema, informándose y adoptando nuevas tecnologías de vanguardia, la resistencia de algunos directivos ha sido la limitante de que PYMEs con gran potencial se vean estancadas en la adopción y desarrollo de TICs, por ello es importante el compromiso de la gerencia en involucrarse en sistemas que benefician a la organización.

Pregunta 7.2 *¿En qué nivel de desarrollo en sistemas de información se encuentra su empresa respecto al uso de software como apoyo en la gestión administrativa?*

(Respuesta única)

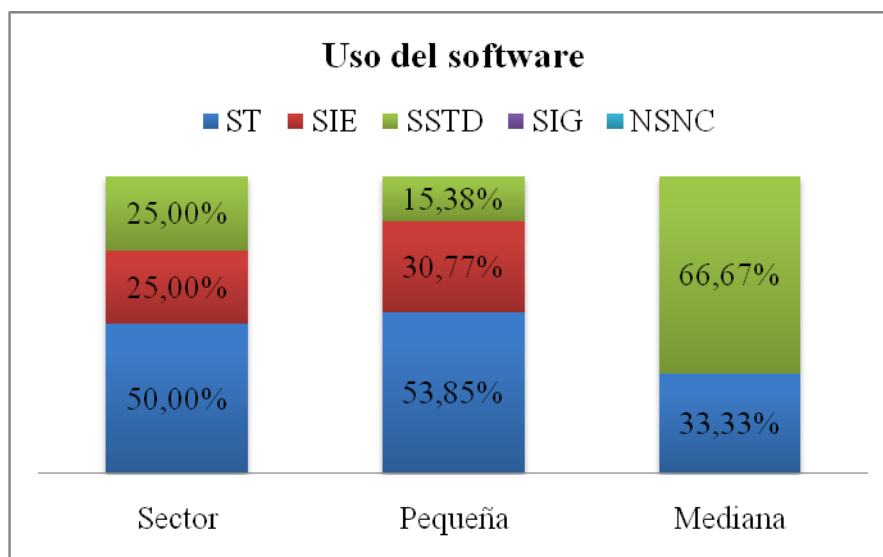
- **SSTD Sistema de Soporte a la toma de Decisiones.** Tienen como finalidad apoyar a la toma de decisiones mediante la generación y evaluación sistemática de diferentes alternativas o escenarios de decisión. Por ejemplo: árboles de decisión, análisis de alternativas. _____
- **SIE Sistemas de Información Estratégicos.** Su función principal no es apoyar la automatización de los procesos operativos ni proporcionar información para apoyar la toma de decisiones, son desarrollados para uso interno, para lograr ventajas competitivas a través de su implantación y uso apoyando al nivel alto de la organización _____

- **ST Sistemas Transaccionales.** *Aplicativos o software que automatizan tareas operativas. Tienen la propiedad de ser recolectores de información. Por ejemplo: software básico contable, de nóminas, aplicativos sencillos _____*
- **SIG Sistemas de Información Geográfica.** *Uso de software para la localización de productos, mercancías, recurso humano y clientes, en planos o mapas geográficos (SIG) _____*
- **NS/NR** *No sabe, no responde*

CUADRO N° 56**Pregunta 7.2**

Uso del software	Sector		Pequeña		Mediana	
	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje
ST	8	50,00%	7	53,85%	1	33,33%
SIE	4	25,00%	4	30,77%	0	0,00%
SSTD	4	25,00%	2	15,38%	2	66,67%
SIG	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
NSNC	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%

Fuente: Resultados encuesta**Elaborado por:** Fernando De Sucre

GRÁFICO N° 38**Pregunta 7.2**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

En lo que respecta a las medianas empresas, el nivel de desarrollo de los sistemas de información como apoyo a la gestión administrativa es el 33% para los sistemas transaccionales, 67% es para sistemas de soporte a la toma de decisiones; en cambio en las pequeñas empresas es el 15% sistema de soporte a la toma de decisiones, 31% sistemas de información estratégicos, y 54% lo utiliza para sistemas transaccionales. Los sistemas de información geográfica, no han sido tomados en cuenta por ninguno de los empresarios encuestados.

El empresario o el gerente dedican una parte importante de su tiempo a obtener información de su propia empresa y de su entorno así como a la interpretación de ésta, el análisis debe ser permanente para que le permita tomar las decisiones adecuadas y oportunas; para esto los sistemas de información son sus aliados estratégicos y la certeza de las decisiones tomadas, en buena medida depende de que tan fiable y actualizada esté la información.

Pregunta 7.3 Indique el medio a través del cual sus empleados acceden más a Internet.

(Respuesta única)

- Dial Up (Línea de teléfono ocupándola) _____
- ADSL (Línea de teléfono sin ocupar el tono) _____
- Inalámbrica (Wi-Fi) _____
- Satelital _____
- Fibra Óptica _____
- Por red Celular (Standard, EDGE de 3G, GSM) _____

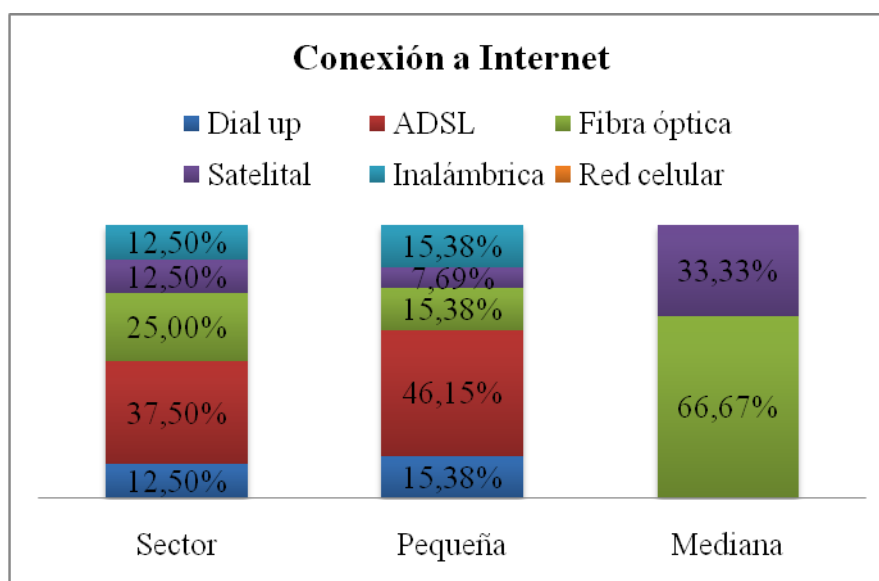
CUADRO N° 57

Pregunta 7.3

Conexión a Internet	Sector		Pequeña		Mediana	
	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje
Dial up	2	12,50%	2	15,38%	0	0,00%
ADSL	6	37,50%	6	46,15%	0	0,00%
Fibra óptica	4	25,00%	2	15,38%	2	66,67%
Satelital	2	12,50%	1	7,69%	1	33,33%
Inalámbrica	2	12,50%	2	15,38%	0	0,00%
Red celular	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

GRÁFICO N° 39**Pregunta 7.3**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

El 67% de las medianas empresas optan por un acceso a Internet a través de fibra óptica, 33% prefiere conectarse vía satelital. En lo que a las pequeñas empresas respecta, 46% se conecta con ADSL, 16% con inalámbrica, 8% se conectan vía satelital, 15% fibra óptica y un 16% se conectan vía dial up, es decir lo hacen telefónicamente, que a más de ser costoso y lento, incluye el costo de consumo telefónico adicional.

En el Distrito Metropolitano de Quito hay un claro interés para mejorar el acceso de las PYMEs al Internet en un corto plazo, demostrando la importancia que le dan a estas empresas contar con esta herramienta tecnológica para conectarse dentro de la región y con el mundo.

5 GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA CALIDAD DE EMPLEO

5.1 CAPACITACIÓN, FORMACIÓN, PROMOCIÓN INTERNA Y CALIDAD DE EMPLEO

Mucho autores como Peter Senge en su libro “La Quinta Disciplina” propone que la única ventaja competitiva que tendrán las empresas en un futuro cercano será simplemente el conocimiento y este será el valor que se debe empezar a construir e instaurar en las empresas para poder ser no solamente competitivos sino para poder sobrevivir en el complejo mundo que se avecina.

La empresa y sus colaboradores deben empezar a generar conocimiento y las empresas deben valorar el conocimiento que lo generen. Entonces el crecimiento del colaborador por ende es para la empresa también, cuando ambos el empleado y la empresa tienen objetivos comunes y alineados se puede evidenciar la generación de un compromiso entre las partes y un mutuo acuerdo de crecimiento.

Para conocer lo que sucede en las PYMEs respecto a estos temas, se encuestan con las preguntas 3.1 a la 3.7 y 2.6.

Pregunta 3.1 *¿Cuál es el último grado de formación académica aprobado del gerente de la empresa?*

(Respuesta única)

- Ninguno ____
- Primaria ____
- Secundaria ____
- Técnico o tecnológico ____
- Universitario sin título ____
- Universitario con título ____
- Especialización ____
- Maestría ____
- Doctorado ____

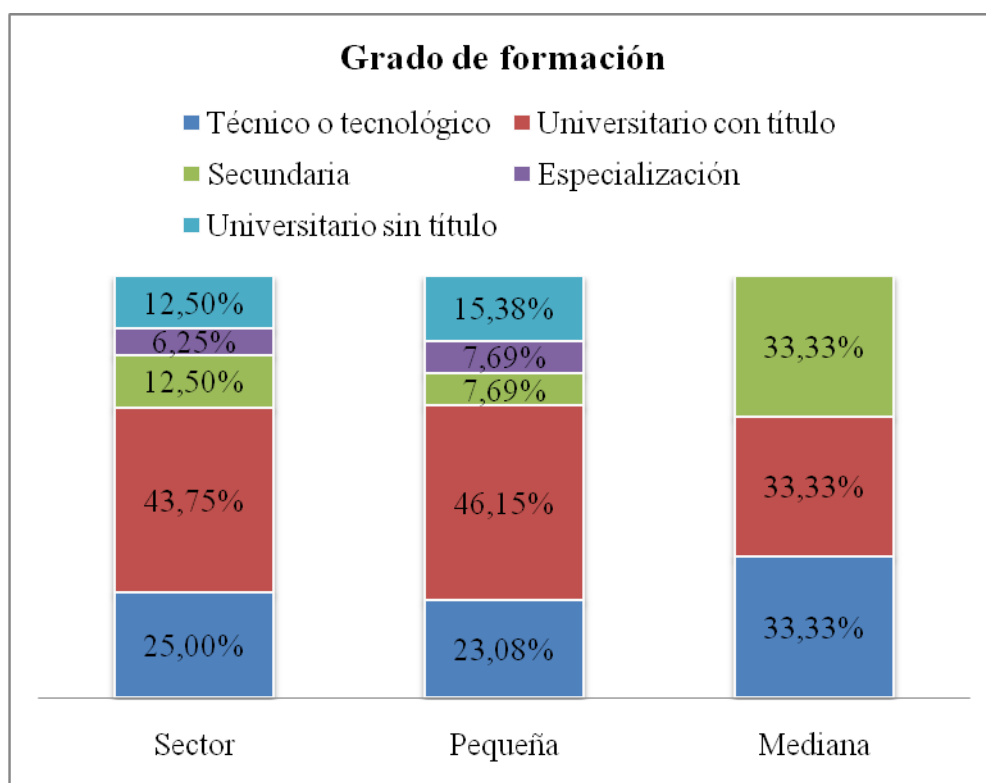
CUADRO N° 58

Pregunta 3.1

Grado de formación	Sector		Pequeña		Mediana	
	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje
Técnico o tecnológico	4	25,00%	3	23,08%	1	33,33%
Universitario con título	7	43,75%	6	46,15%	1	33,33%
Secundaria	2	12,50%	1	7,69%	1	33,33%
Especialización	1	6,25%	1	7,69%	0	0,00%
Universitario sin título	2	12,50%	2	15,38%	0	0,00%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

GRÁFICO N° 40**Pregunta 3.1**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

Se puede ver que en la mediana empresa, la formación de los gerentes se divide equitativamente con un 33% en las siguientes formaciones: universitario con título, tecnológico y secundaria; para el caso de las pequeñas empresas el 46% de los gerentes tienen formación universitaria con título, maestría; secundaria con el 8%, técnico tiene el 23% y universitario sin título el 15%.

El contar con personal con un nivel de educación adecuado al puesto que desempeña es importante, en el caso de los gerentes es recomendado que al menos tengan una formación de tercer nivel o en su defecto evidencie experiencia que avale el hecho de que asuma este cargo.

A continuación se detalla las competencias características de un gerente:

*Las **habilidades gerenciales** son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente de una organización.*

Entre estas habilidades se encuentran:

- *Manejo de recursos humanos*
- *Gestión de tiempo*
- *Capacidad de análisis*
- *Capacidad de negociación*
- *Gestión de proyectos*
- *Toma de decisiones*
- *Trabajo en equipo*

Existen tres grandes grupos de habilidades gerenciales que debe dominar un gerente para ser exitoso:

- *Habilidades técnicas: involucra el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa.*
- *Habilidades humanas: se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con las personas. Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados, etc.*
- *Habilidades conceptuales: Se trata de la formulación de ideas, entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa, etc.*

Dependiendo del nivel gerencial, se vuelve más o menos importante las distintas habilidades.¹⁹

¹⁹ WIKIPEDIA. [http://es.wikipedia.org/wiki/Habilidades_gerenciales].

Pregunta 3.2 *Relacione el total de personas que ocupó el año anterior:*

a. *Personal sin remuneración*

b. *Personal permanente*

c. *Personal temporal* (pasantías)

CUADRO N° 59

Pregunta 3.2

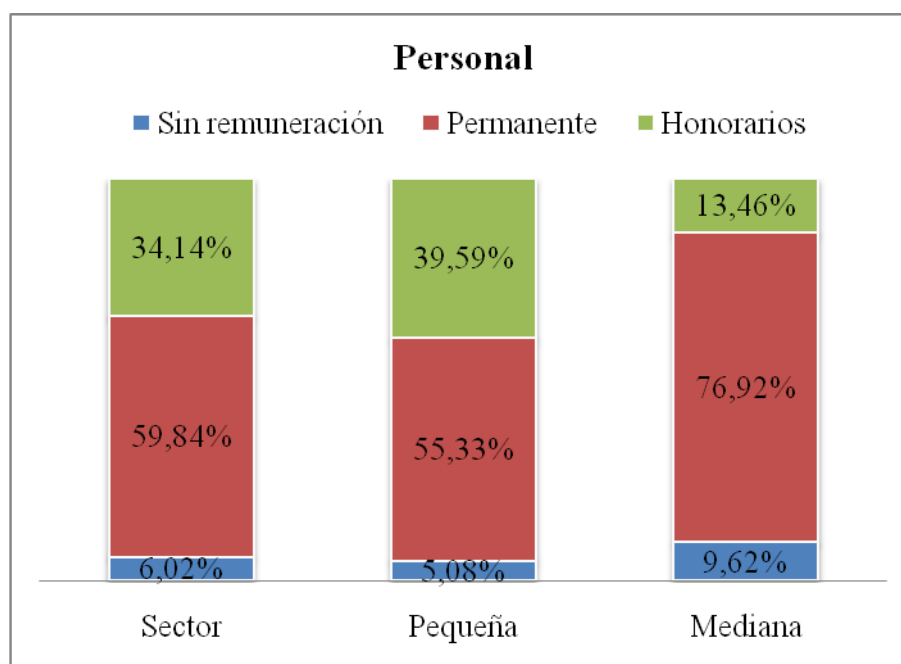
Personal	Sector		Pequeña		Mediana	
	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje
Sin remuneración	15	6,02%	10	5,08%	5	9,62%
Permanente	149	59,84%	109	55,33%	40	76,92%
Honorarios	85	34,14%	78	39,59%	7	13,46%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

GRÁFICO N° 41

Pregunta 3.2



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

En las medianas empresas, el 77% del personal es permanente, el 13% está bajo honorarios y el 10% sin remuneración; en lo referente a las pequeñas empresas se tiene que el 55% es personal permanente, 40% es personal con honorarios y 5% es personal temporal de pasantías.

Como puede verse en las PYMEs el 60% del personal empleado es permanente, especialmente personal operativo y administrativo, esto afirma, el aporte mediano en la calidad de empleo que hacen estas empresas en comparación a otros sectores, esto puede deberse a que no necesitan que la mayoría de su personal operario sea fijo por el tipo de industria, ya que los obreros de este subsector no requieren estar en planta trabajando constantemente.

Pregunta 3.3 *¿Cuenta actualmente la empresa con personal bilingüe?*

(Respuesta única)

- SI ____
- NO ____

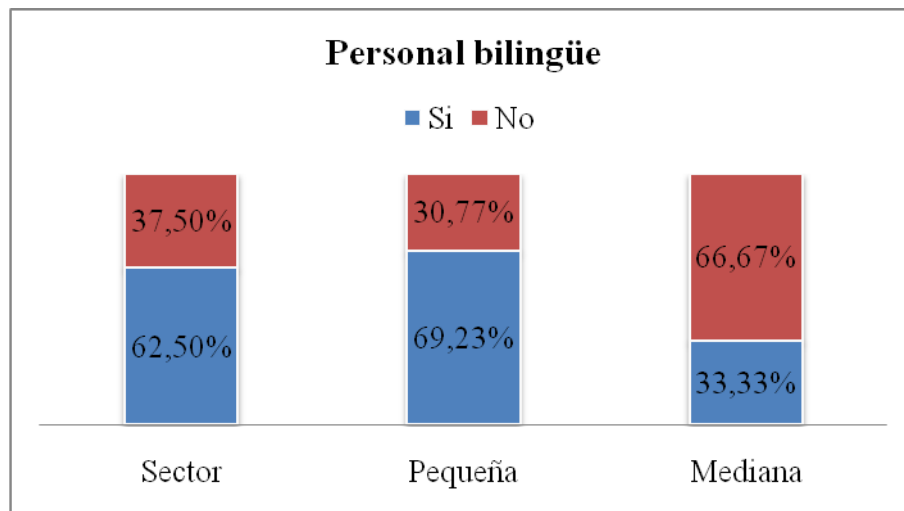
CUADRO N° 60

Pregunta 3.3

Personal bilingüe	Sector		Pequeña		Mediana	
	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje
Si	10	62,50%	9	69,23%	1	33,33%
No	6	37,50%	4	30,77%	2	66,67%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

GRÁFICO N° 42**Pregunta 3.3**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

Las medianas empresas cuentan con el 33% de personal bilingüe, 67% no lo es; en cambio las pequeñas tienen el 69% de personal bilingüe, y el 31% no bilingüe.

El contar con personal que maneje idiomas adicionales repercute en una ventaja competitiva para la empresa, ya que es capaz de llegar a obtener información adicional e importante para apoyar la gestión de la empresa, así como ofertar sus productos a una variedad más amplia de clientes; definitivamente contar con personal que domine alguna lengua foránea permite el acercamiento a nuevas opciones interesantes de información de todo tipo, al igual que establecer relaciones comerciales mutuamente beneficiosas.

Pregunta 3.4 ¿La empresa desarrolló alguna actividad de capacitación para sus empleados en el último año?

(Respuesta única)

- SI ____
- NO ____

Si contestó SI pase a la 3.5. Si contestó NO pase a la 3.6.

CUADRO N° 61

Pregunta 3.4

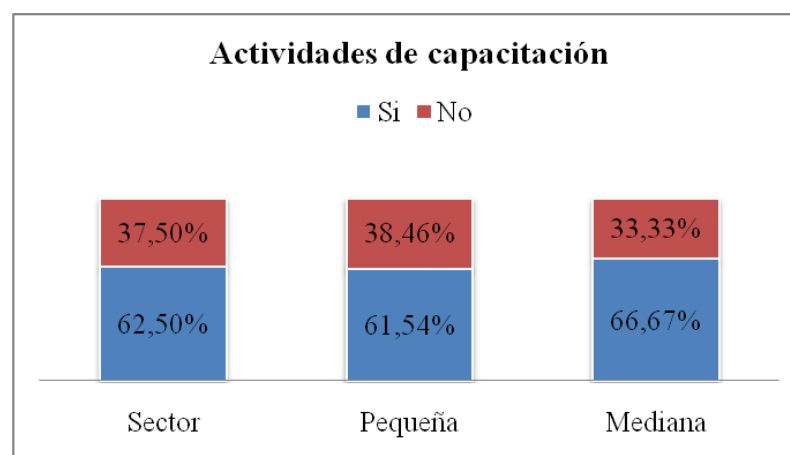
Actividades de capacitación	Sector		Pequeña		Mediana	
	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje
Si	10	62,50%	8	61,54%	2	66,67%
No	6	37,50%	5	38,46%	1	33,33%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

GRÁFICO N° 43

Pregunta 3.4



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

El 67% de las medianas empresas realizó actividades de capacitación, en tanto que en la pequeña empresa el 39% no capacitó, pero al menos un 63% realizó actividades de capacitación en el sector.

La capacitación debe ser una actividad sistemática, planificada y permanente, cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos adaptándolos a las exigencias cambiantes del entorno.

Pregunta 3.5 *¿Qué porcentaje aproximado del presupuesto del último año lo invirtió en la formación del personal? __ %*

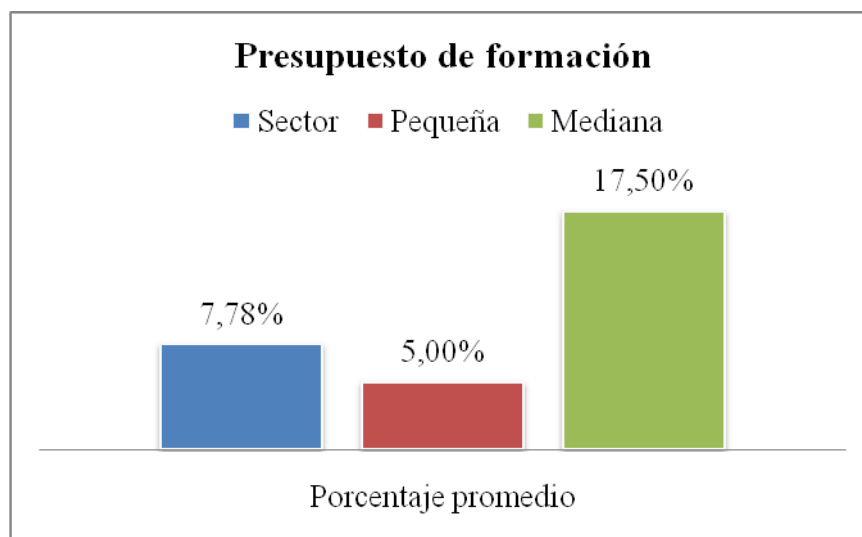
CUADRO N° 62

Pregunta 3.5

Presupuesto formación	Porcentaje promedio	Número de empresas
Sector	7,78%	9
Pequeña	5,00%	7
Mediana	17,50%	2

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

GRÁFICO N° 44**Pregunta 3.5**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

La empresa mediana desarrolló actividades de capacitación en un 66,67% (2 de las 3 empresas); en la pequeña empresa el 61,54% invirtió en capacitación (8 de las 13 empresas analizadas), de estas dos solamente destinaron el 7,78% del presupuesto.

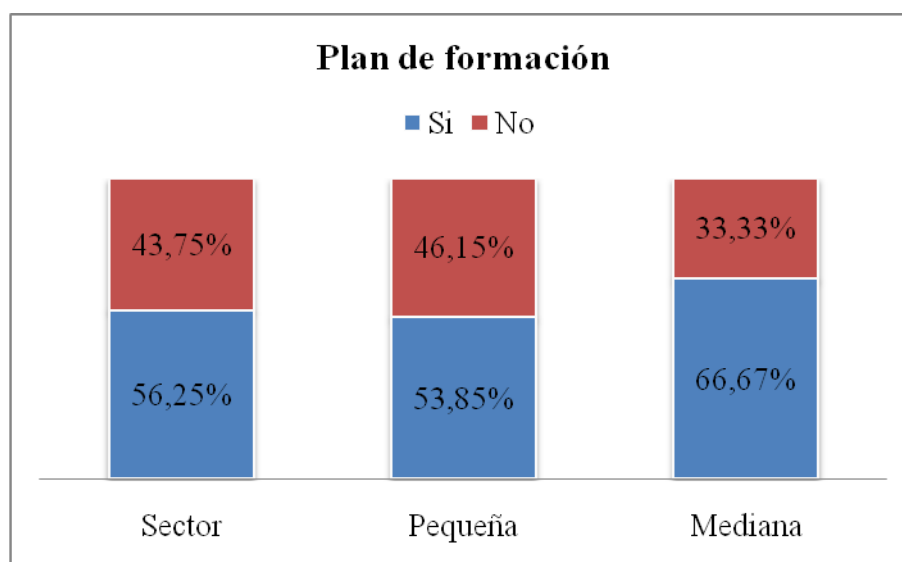
Los empresarios deben considerar que solamente a través de la capacitación se puede obtener y mantener el máximo desempeño de todos los colaboradores. El adagio dice “dejar de aprender es empezar a envejecer” si se desea mantener a las empresas jóvenes se debe empezar a valorar el aprendizaje continuo.

Pregunta 3.6 ¿La empresa posee un plan de formación para sus empleados?*(Respuesta única)*

- SI ____
- NO ____

CUADRO N° 63**Pregunta 3.6**

Plan formación	Sector		Pequeña		Mediana	
	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje
Si	9	56,25%	7	53,85%	2	66,67%
No	7	43,75%	6	46,15%	1	33,33%

Fuente: Resultados encuesta**Elaborado por:** Fernando De Sucre**GRÁFICO N° 45****Pregunta 3.6****Fuente:** Resultados encuesta**Elaborado por:** Fernando De Sucre

El 66% de las medianas empresas cuenta con un plan de formación para sus empleados, en el caso de las pequeñas empresas puede verse que el 54% tiene un plan de formación para sus empleados.

Las PYMEs del sector están empezando ya a planificar el desarrollo de sus colaboradores bajo los planes de formación, los cuales implican un análisis de las competencias que poseen los colaboradores y un análisis de las competencias que requieren para cumplir de mejor manera sus responsabilidades o asumir nuevas responsabilidades de cualquier manera esto es un mutuo beneficio para el empleado y la empresa.

Pregunta 3.7 *Califique de 1 a 5 la importancia que la empresa le da a la promoción interna de sus empleados, donde 1 es muy poca y 5 bastante. ____*

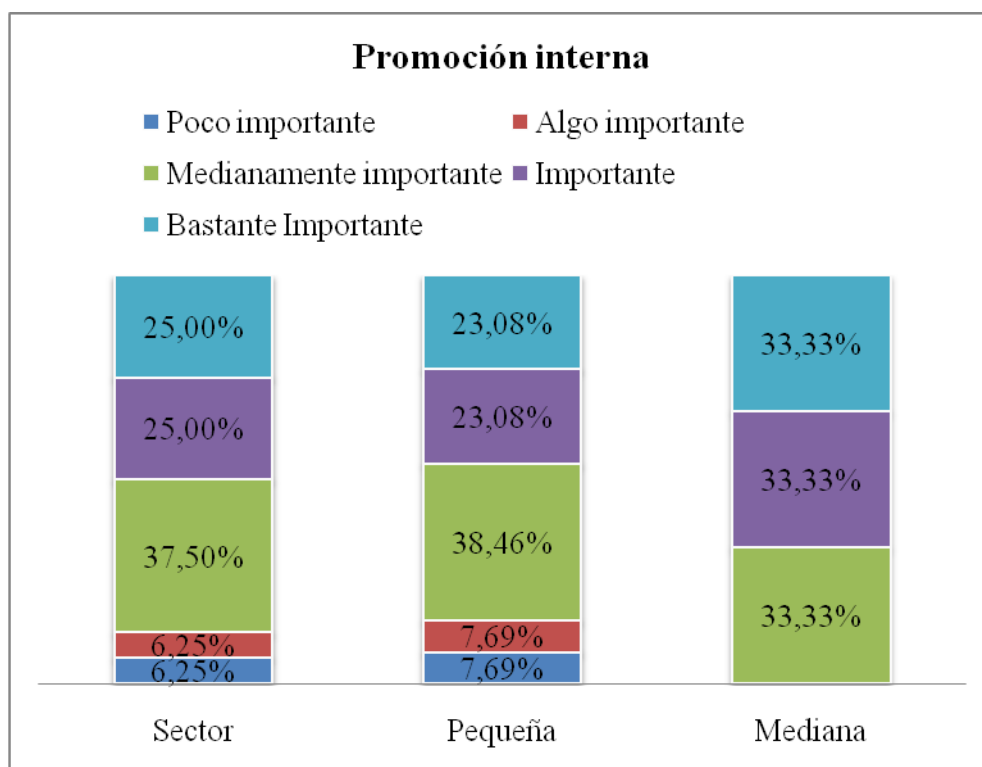
CUADRO N° 64

Pregunta 3.7

Promoción interna	Sector		Pequeña		Mediana	
	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje
Poco importante	1	6,25%	1	7,69%	0	0,00%
Algo importante	1	6,25%	1	7,69%	0	0,00%
Medianamente importante	6	37,50%	5	38,46%	1	33,33%
Importante	4	25,00%	3	23,08%	1	33,33%
Bastante Importante	4	25,00%	3	23,08%	1	33,33%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

GRÁFICO N° 46**Pregunta 3.7 Sector**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

Para interpretar de mejor manera los puntajes asignados a esta pregunta, se establece la siguiente escala de valores:

1. Poco importante
2. Algo importante
3. Medianamente importante
4. Importante
5. Bastante importante

En la mediana empresa la promoción interna es importante en promedio, en tanto que en la pequeña empresa el 38% considera que es medianamente importante; para el

23% es importante y bastante importante; para el 8% es algo importante y poco importante.

Se puede observar que si se le da la importancia adecuada a la promoción interna, se conseguiría que los empleadores acepten el hecho de que la capacitación es beneficiosa, también incrementaría el interés en los empleados para promocionarlos dentro de la empresa puesto que van adquiriendo mayor valor y experiencia en la misma empresa y se va haciendo fiel a la misma. De todas maneras es oportuno aclarar que aunque se da importancia a la promoción interna en muchas pequeñas industrias, existe el fenómeno de que por el tamaño de las mismas no se dé, este hecho ocurre con frecuencia.

Pregunta 2.6 *En una escala de 1 a 5, donde 1 significa el mínimo efecto y 5 el máximo efecto, indique qué efecto produce en la calidad de empleo.*

a. DT *El desarrollo tecnológico* ____

b. SI *El desarrollo de los sistemas de información* ____

c. GO *La gestión organizacional* ____

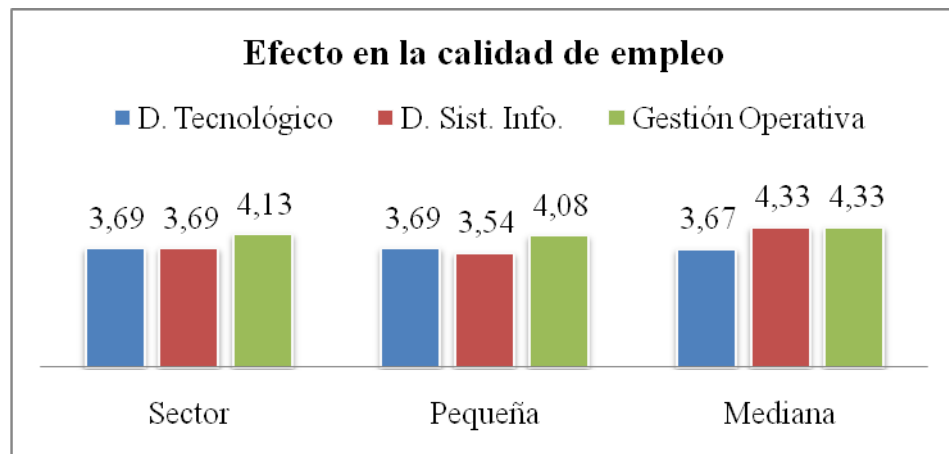
CUADRO N° 65

Pregunta 2.6

Efecto en la calidad de empleo	D. Tecnológico	D. Sist. Info.	Gestión Operativa
Sector	3,69	3,69	4,13
Pequeña	3,69	3,54	4,08
Mediana	3,67	4,33	4,33

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

GRÁFICO N° 47**Pregunta 2.6**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

Para una mejor interpretación se usa la siguiente escala de valoración:

1. Mínimo efecto
2. Algún efecto
3. Mediano efecto
4. Gran efecto
5. Máximo efecto

Para la mediana empresa la gestión operativa y el desarrollo tecnológico se acercan al máximo efecto (4,3 puntos cada uno) y los sistemas de información tienden a gran efecto (3,7 puntos); para la pequeña empresa los sistemas de información están en un mediano efecto (3,5 puntos), el desarrollo tecnológico esta sobre mediano efecto (3,7 puntos), y la gestión organizacional tiene un gran efecto (4,1 puntos).

Las opciones antes detalladas tienen efecto en la calidad de empleo.

5.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

“La cultura organizacional, a veces llamada atmósfera o ambiente de trabajo, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Crea el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo”.²⁰

El impacto de la cultura organizacional dentro de la empresa es innegable, la cultura que se genera dentro de las empresas determinará el tipo de personas que se encuentran en ella. La cultura organizacional debe tratarse con mucha atención puesto que cuando esta se desarrolla de manera saludable, crea una cultura productiva donde las personas sienten el deseo de apoyarse las unas a las otras en el cumplimiento de sus objetivos, por lo tanto también es inteligente alinear los objetivos de la organización con los objetivos de los individuos que conforman la empresa.

Se debe recordar que las empresas buscan empleados para solucionar sus necesidades y también los empleados buscan el trabajo para poder dar soluciones a las suyas. Por lo tanto esta relación de mutuo apoyo e interés debe ser respetada y explotada al máximo. Cuando el empleado gana también lo hace la empresa y viceversa.

Lo pertinente a la cultura organizacional se analiza desde la pregunta 3.8 a la 3.10.

²⁰ LOS RECURSOS HUMANOS. [<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/296-cultura-organizacional-concepto.html>]. *Cultura organizacional. Concepto.*

Pregunta 3.8 Califique de 1 a 5, la naturaleza y enfoque del sistema de incentivos y recompensas en la empresa, donde 1 significa que es un sistema poco desarrollado vinculado al cumplimiento de objetivos y 5 significa que es un sistema motivador, ligado al esfuerzo, a los resultados y a la mejora continua _____

CUADRO N° 66

Pregunta 3.8

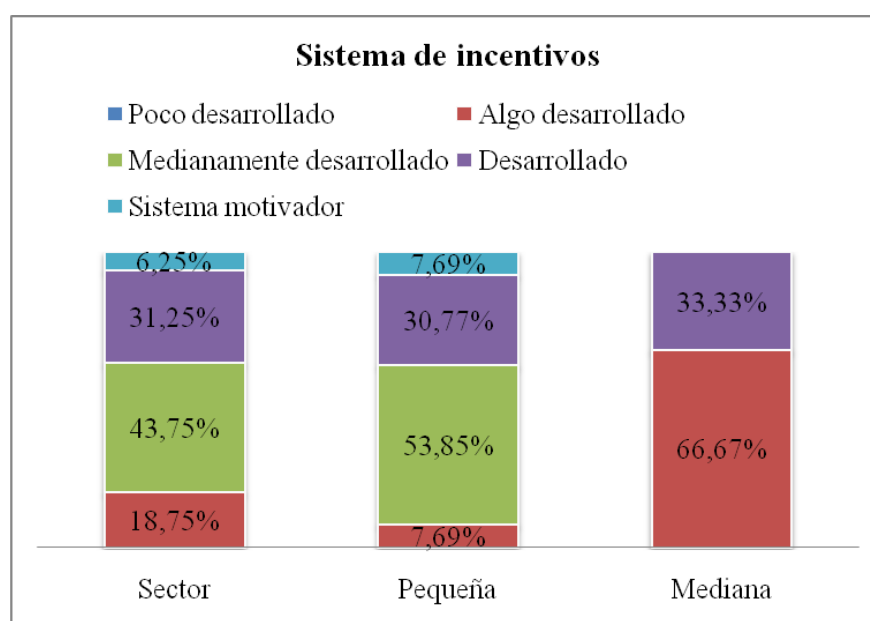
Sistema de incentivos	Sector		Pequeña		Mediana	
	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje
Poco desarrollado	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Algo desarrollado	3	18,75%	1	7,69%	2	66,67%
Medianamente desarrollado	7	43,75%	7	53,85%	0	0,00%
Desarrollado	5	31,25%	4	30,77%	1	33,33%
Sistema motivador	1	6,25%	1	7,69%	0	0,00%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

GRÁFICO N° 48

Pregunta 3.8



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

Para una mejor interpretación de las calificaciones obtenidas de 1 a 5, se establece la siguiente escala de valores:

1. Poco desarrollado
2. Algo desarrollado
3. Medianamente desarrollado
4. Desarrollado
5. Sistema motivador

Indica que a nivel de la industria existe un puntaje global de 3,25 sobre 5 es decir que en promedio los sistemas de incentivos están medianamente desarrollados en las empresas.

Puede observarse que la promoción interna en las pequeñas empresas está medianamente desarrollada y en el caso de las medianas empresas está algo desarrollada.

El uso de un apropiado sistema de remuneraciones incentiva al trabajo, dando a la gente una razón mayor para correr más, así no sea su responsabilidad. Cuando la gente está motivada realiza su trabajo con un desempeño eficiente así la remuneración no sea la más alta puesto, existen valores que no son tangibles pero que a fin de cuentas si son un beneficio agregado para el trabajador.

Pregunta 3.9 *Los programas para mejorar el entorno laboral son esfuerzos de las organizaciones para dar a los trabajadores mayor oportunidad de influir en la forma en que efectúan su trabajo, así como en la contribución global que hacen a la efectividad de toda la empresa. Indique de 1 a 5 (1=menor, 5=mayor), la preocupación de su organización para mejorar el entorno laboral sobre los siguientes aspectos:*

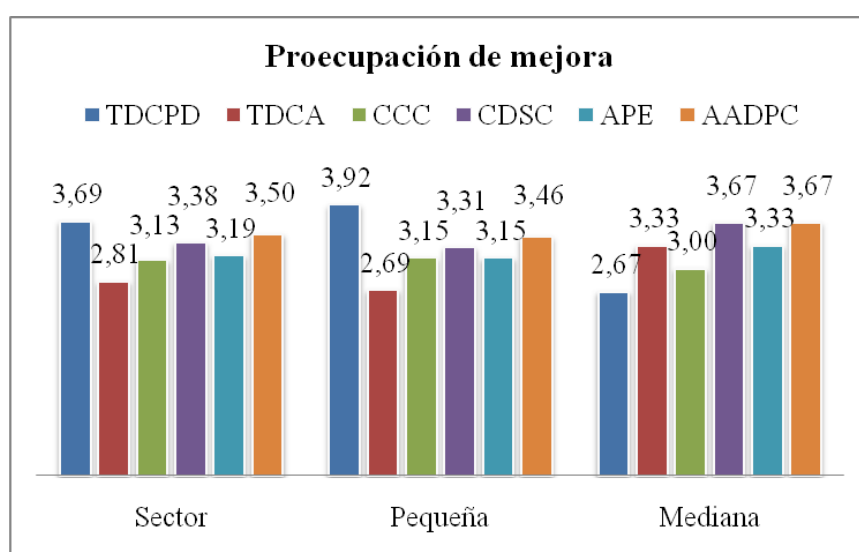
- a. **TDCPD** *Participación activa (voz-voto) de los empleados en la toma de decisiones sobre el contenido del puesto desempeñado _____*
- b. **TDCA** *Participación activa (voz-voto) de los empleados en la toma de decisiones de carácter administrativo _____*
- c. **CCC** *Constitución de círculos de calidad _____*
- d. **CDSC** *Creación, desarrollo y mantenimiento de sistemas de comunicación (ascendentes-descendentes) idóneos _____*
- e. **APE** *Asesoría permanente a los empleados por parte del Departamento de Personal _____*
- f. **AADPC** *Aplicación de acciones administrativas de tipo disciplinario preventivo y Correctivo _____*

CUADRO N° 67**Pregunta 3.9**

Aspectos a mejorar	Sector	Pequeña	Mediana
TDCPD	3,69	3,92	2,67
TDCA	2,81	2,69	3,33
CCC	3,13	3,15	3,00
CDSC	3,38	3,31	3,67
APE	3,19	3,15	3,33
AADPC	3,50	3,46	3,67

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

GRÁFICO N° 49**Pregunta 3.9**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

La mayor preocupación para la mediana empresa es la creación y desarrollo de sistemas de comunicación idóneos (CDSC 3.7 puntos), así como las acciones disciplinarias preventivas y correctivas (AADPC 3.7 puntos), seguidas de que exista una participación activa en la toma de decisiones de carácter administrativo (TDCA 3.3 puntos) y la asesoría permanente a los empleados (APE 3.3 puntos), después se

tiene la constitución de círculos de calidad (CCC 3 puntos) y en último lugar está la toma de decisiones del contenido del puesto (TDCPD 2.7 puntos).

En el caso de las pequeñas empresas se tiene la toma de decisiones del contenido del puesto (TDCPD 3.9 puntos) en primer lugar, las acciones disciplinarias preventivas y correctivas (AADPC 3.5 puntos), en segundo lugar, desarrollo de sistemas de comunicación idóneos (CDSC 3.3 puntos) en tercer lugar, seguido de la constitución de círculos de calidad (CCC 3.1 puntos) y la asesoría permanente a los empleados (APE 3.1 puntos) y en último lugar está una participación activa en la toma de decisiones de carácter administrativo (TDCA 2.7 puntos).

Se ve por los resultados, que aún se aplica mucho el modelo de gestión autocrático; cuando la empresa llega a generar un nivel de apoyo o participativo, el interés en estos temas se modifica, se comienza a valorar más la opinión de los colaboradores sobretodo con lo que respecta a los contenidos de los cargos que ocupan, aprovechando la experiencia que han generado al utilizar el cargo, experiencia que los directivos pueden no haber tenido nunca. Es complejo que las empresas autocráticas desarrollen el cambio requerido para empezar a involucrar a sus colaboradores en la toma de decisiones, pero esto realmente agrega valor de muchas maneras, incluso es una manera de motivar y sobretodo informar al colaborador, esto permite que las personas a quienes se involucra conozcan de mejor manera la razón de ser de muchas decisiones y las apoyen. No solamente se sienten más importantes y útiles para la organización sino que empiezan a compartir preocupaciones y un mayor compromiso con la empresa, hay que aprender a valorar diferentes puntos de vista.

Se debe apoyar la formación de círculos de calidad, hay un innumerable número de casos donde se ha visto que, cuando se reúnen las personas involucradas en los procesos de manera independiente ellos pueden generar mejoras impresionantes a los mismos.

Cuando existen sistemas avanzados de tipo disciplinario estos deben ser discutidos con todos los involucrados puesto que este sistema debe convertirse en un acuerdo de trabajo, que debe tener su contraparte de incentivos; no solamente se debe castigar, se debe también premiar; eventualmente cuando se tiene un sistema adecuado de incentivos el sistema disciplinario pierde toda utilidad.

Pregunta 3.10 *Valore del 1 al 5 (siendo 1 nunca y 5 siempre) si la empresa desarrolla actividades sociales en las cuales participan los trabajadores y sus familias _____*

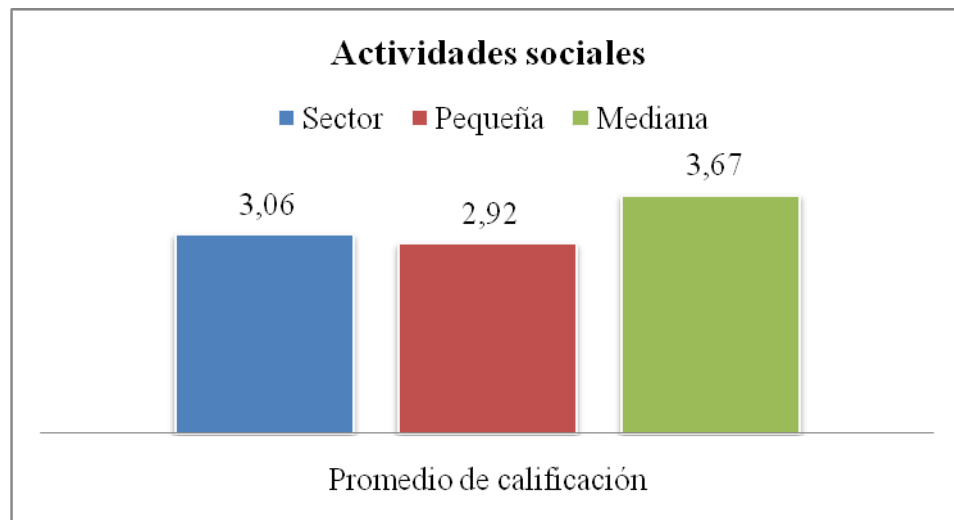
CUADRO N° 68

Pregunta 3.10

Actividades sociales	Promedio de calificación
Sector	3,06
Pequeña	2,92
Mediana	3,67

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

GRÁFICO N° 50**Pregunta 3.10**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

Para la interpretación de resultados se ha planteado la siguiente escala de valores:

1. Nunca
2. A veces
3. Ocasionalmente
4. En actividades muy especiales
5. Siempre

Existe aparentemente cierto interés en desarrollar actividades de este tipo, lo cual es positivo, estas aportan enormemente a la generación de una cultura organizacional saludable, los puntajes indican que tanto pequeñas como medianas industrias llevan a cabo estas actividades “ocasionalmente”.

Se debe ser astuto en la generación de una cultura organizacional positiva y para ello se debe observar a la sociedad de la cual provienen los colaboradores, generalmente

la sociedad ecuatoriana se basa en fuertes valores de familia, los cuales son positivos pues generan lazos importantes. Es justamente a esto a lo que se debe apuntar, si dentro de la empresa se llega a generar un ambiente familiar, cuestión que en la PYME es más fácil por el hecho de que no se tiene una nómina muy extensa, los colaboradores estarán gustosos de participar, y el trabajo se vuelve también menos tedioso.

Se ve que en muchas de estas empresas no existen departamentos de recursos humanos, por lo tanto es deber de los empresarios capacitarse en estos asuntos, se debe recordar que los colaboradores y sus conocimientos son el mayor valor que poseen las empresas, por lo que se debe brindar las seguridades y beneficios que merecen.

5.3 RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Las PYMEs como se menciona anteriormente carecen muchas veces de departamentos que gestionen el recurso y talento humano, por lo tanto, esta responsabilidad cae sobre otros miembros de la alta dirección.

La selección de personal, sí se habla de promoción interna, es un asunto delicado, realmente la importancia que tiene la calidad de talento humano que ingresa a la empresa es alta y su impacto debe ser medido.

Para esto se, debe asegurarse de que los procesos de reclutamiento, selección, medición y evaluación del desempeño deben ser adecuados.

Existen técnicas como la selección de personal por competencias que ha tenido una gran acogida por las empresas debido a su eficacia. El método consiste en elaborar los perfiles que requiere cada cargo basándose en las características observables de las personas que requiere el cargo para ser realizado eficazmente. Y a partir de esto, realizar el proceso de selección apoyándose en instrumentos para medir las características observables y ver que individuos cumplen con el perfil que se requiere. Posteriormente se debe medir el desempeño individual después del período de prueba para saber si en realidad es acertada la selección. Por lo tanto, este método puede realmente hacer selecciones que son primero justas y segundo más certeras, ya que no se basan en impresiones personales de una entrevista, sino en resultados de herramientas de medición.

Por último se debe medir el progreso del desarrollo de las labores de los colaboradores, esto puede ser considerado un incentivo si se lo hace de la manera correcta, además hay que asegurarse que la inversión en los colaboradores sea la adecuada y rinda.

La evaluación del desempeño es una apreciación del desenvolvimiento de una persona en el cargo al cual ha sido asignado, es útil para determinar si existen problemas en cuanto a la supervisión de personal, en cuanto a la integración de un empleado a la organización, a desacuerdos, al desaprovechamiento del potencial de un empleado quien podría desempeñarse mejor en otro cargo, etc. En resumidas cuentas, puede decirse que la evaluación del desempeño es determinante para verificar si la política de recursos humanos de una organización es la correcta o no.²¹

Estos aspectos son analizados en las preguntas 3.11 a la 3.14.

²¹ GESTIOPOLIS. (22 de marzo de 2010). [<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/No%202/evaluaciondeldesempeo.htm>]. *Y tú desempeño... ¿Es el mejor? La evaluación del desempeño.*

Pregunta 3.11 *Los procesos de selección del Talento Humano de su empresa son llevados a cabo por:*

(Respuesta única)

- *Empresas externas (Outsourcing)* _____
- *Empresas internas (Departamento de personal)* _____
- *De forma mixta* _____

CUADRO N° 69

Pregunta 3.11

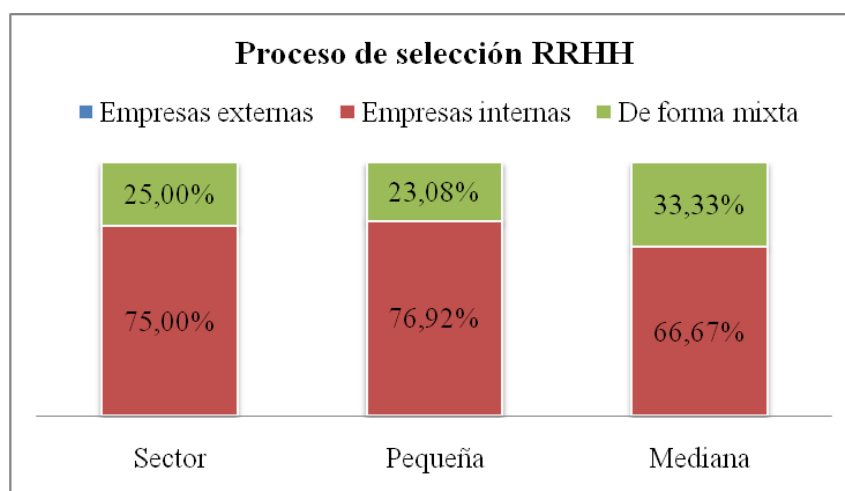
Procesos de selección RRHH	Sector		Pequeña		Mediana	
	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje
Empresas externas	0	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Empresas internas	12	75,00%	10	76,92%	2	66,67%
De forma mixta	4	25,00%	3	23,08%	1	33,33%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

GRÁFICO N° 51

Pregunta 3.11



Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

El 67% de las medianas empresas hace la selección de su personal internamente, en tanto que el 77% de las pequeñas empresas hacen la selección internamente y el 23% lo hace de forma mixta.

Pregunta 3.12 *¿Cuáles de las siguientes opciones describe mejor las dificultades que tiene su empresa para tener más profesionales calificados y de alto potencial?*

(Respuesta múltiple)

- **IPAEC** Incapacidad para atraer empleados capacitados _____
- **PENAE** El perfil de los empleados no está alineado con la empresa _____
- **NPREMC** No pueden retener a los empleados mejor calificados _____
- **IPCPAM** Inhabilidad de la organización para crear una planta laboral altamente Motivada _____
- **Otra** _____ ¿Cuál? _____

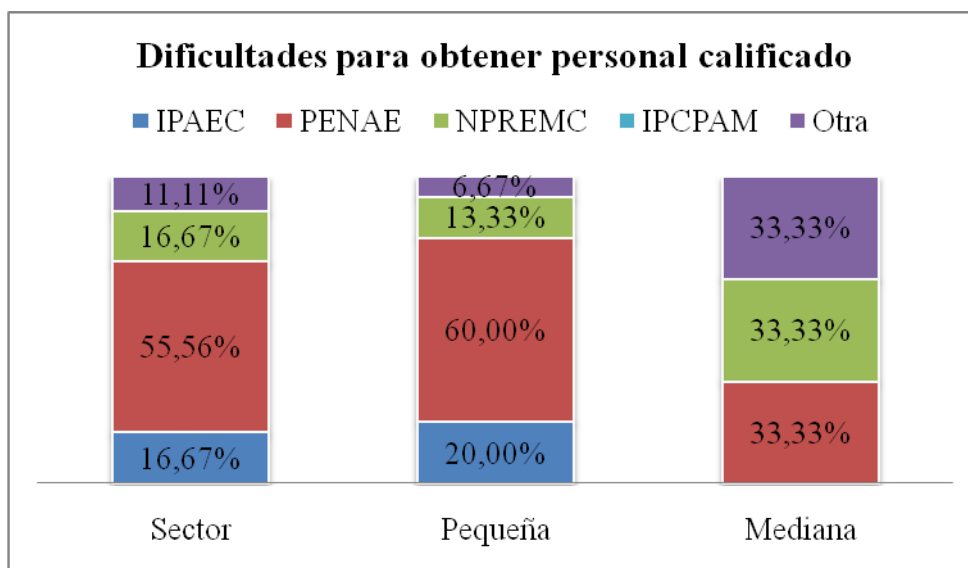
CUADRO N° 70

Pregunta 3.12

Dificultades para obtener personal calificado	Sector		Pequeña		Mediana	
	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje
IPAEC	3	16,67%	3	20,00%	0	0,00%
PENAE	10	55,56%	9	60,00%	1	33,33%
NPREMC	3	16,67%	2	13,33%	1	33,33%
IPCPAM	0	0,00%	-	0,00%	0	0,00%
Otra	2	11,11%	1	6,67%	1	33,33%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

GRÁFICO N° 52**Pregunta 3.12**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

Las medianas empresas señalan que su mayor dificultad para retener a profesionales calificados se debe a que no los pueden retener, el perfil de los empleados no está alineado con el de la empresa y otros, cada uno con un 33% respectivamente. En el caso de las pequeñas empresas el 60% dice que el perfil de los empleados no está alineado con el de la empresa, seguido de un 20% que dice no poder atraer a empleados capacitados, en tercer lugar las empresas tienen problemas para retener a personal calificado con un 13.3% y en último lugar están otras con el 6.7%.

Es indudable que existen problemas en las PYMEs para obtener el personal calificado que requieren.

Pregunta 3.13 *¿Tiene su empresa un sistema de evaluación de desempeño del personal?*

(Respuesta única)

- Si _____ ¿Con qué frecuencia? *(Respuesta única)*
Anual __ Semestral __ Trimestral __ Otro __ ¿Cuál? __
- No _____

CUADRO N° 71

Pregunta 3.13

Evaluación del desempeño	Sector		Pequeña		Mediana	
	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje
Si	3	18,75%	2	15,38%	1	33,33%
No	13	81,25%	11	84,62%	2	66,67%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

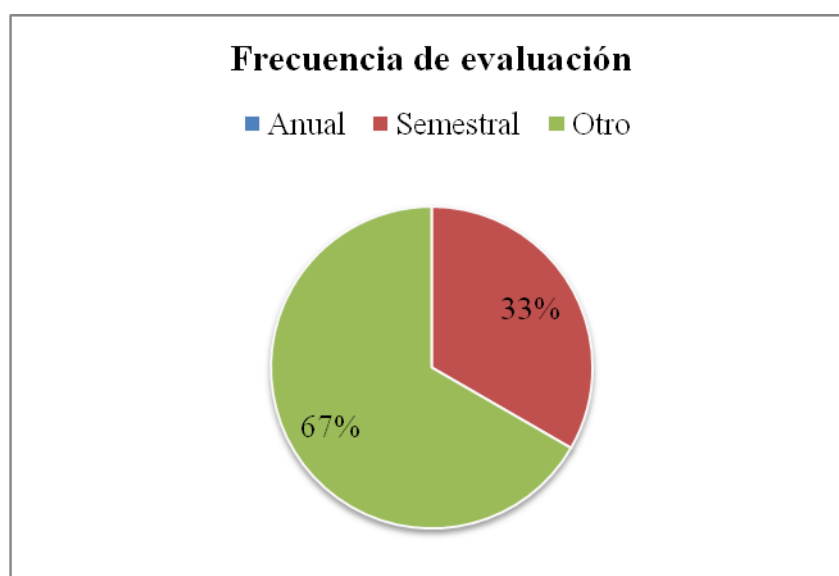
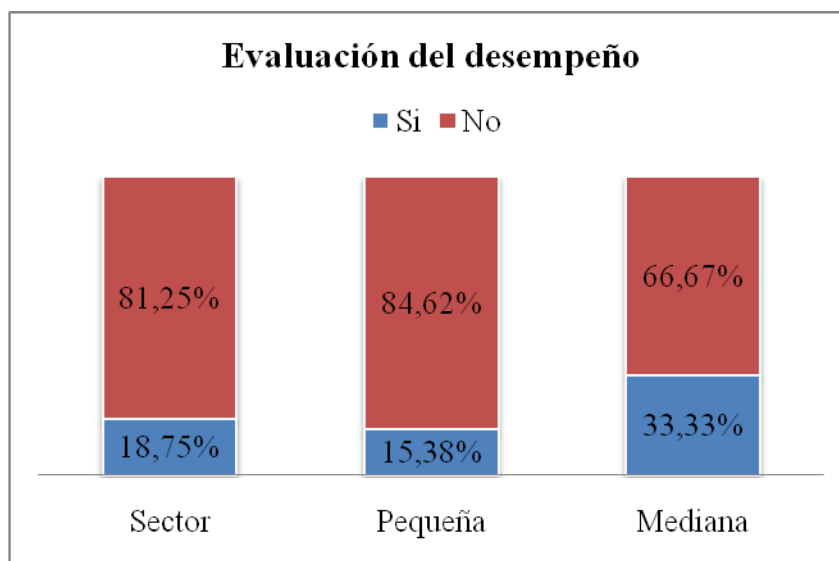
CUADRO N° 72

Pregunta 3.13

Frecuencia de evaluación	Sector	Sector %
Anual	0	0,00%
Semestral	1	33,33%
Otro	2	66,67%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

GRÁFICO N° 53**Pregunta 3.13**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

El 33% de las medianas empresas realiza la evaluación de desempeño del personal, en el caso de las pequeñas apenas lo realiza el 15,3% y no realiza el 84,6%; 33% de los encuestados tiene una periodicidad de evaluación del 33% anual, frente a un 66% restante que tiene otra frecuencia de evaluación.

Pregunta 3.14 *¿Cuáles de los siguientes modelos de comportamiento organizacional encaja dentro de su dinámica de gestión?*

(Respuesta única)

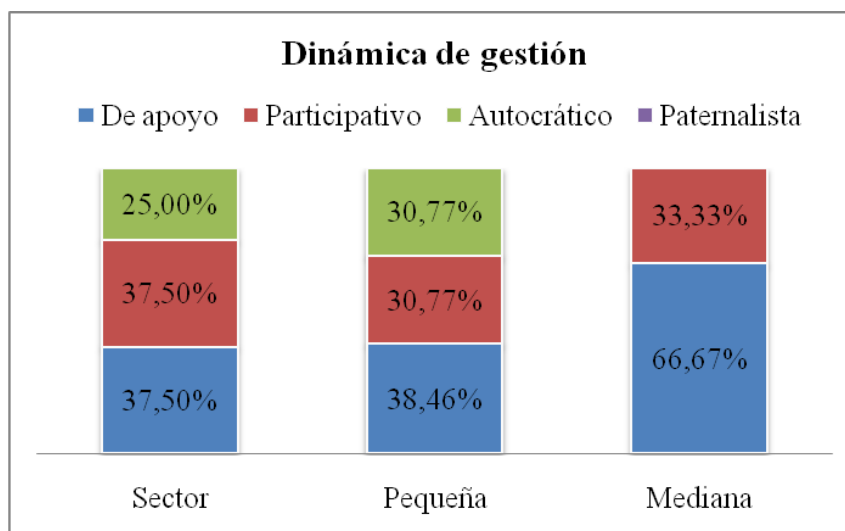
- **Autocrático:** *La gerencia se orienta a una autoridad oficial y formal, que se delega por derecho de jefatura a aquellos a quienes se aplica. La gerencia cree que sabe lo que hace y los empleados deben seguir sus órdenes _____*
- **Paternalista o de custodia:** *Surge a partir del reconocimiento de los gerentes de los sentimientos de insatisfacción, inseguridad y frustración de los empleados frente al modelo autocrático _____*
- **De apoyo:** *A través de este, la gerencia crea un clima que ayuda a los empleados a crecer y alcanzar las cosas que son capaces de realizar en conjunto con los intereses de la organización _____*
- **Participativo:** *La dirección debe crear una sensación de compañerismo o sociedad con los empleados, con el resultado de que se sientan necesarios y útiles _____*

CUADRO N° 73**Pregunta 3.14**

Dinámica de gestión	Sector		Pequeña		Mediana	
	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje
De apoyo	6	37,50%	5	38,46%	2	66,67%
Participativo	6	37,50%	4	30,77%	1	33,33%
Autocrático	4	25,00%	4	30,77%	-	0,00%
Paternalista	0	0,00%	-	0,00%	-	0,00%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

GRÁFICO N° 54**Pregunta 3.14**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

En las medianas empresas se puede ver que el 67% es de apoyo y el 33% es participativo; en lo que a las pequeñas empresas respecta el 31% es participativo, el 38% es de apoyo, y finalmente el 31% es autocrático.

Si se mira en conjunto el 25% (4 de cada 16) de las PYMEs estudiadas son autocráticas, es decir los empleados simplemente obedecen órdenes, no se toman en cuenta sus opiniones y esto genera un alto nivel de desmotivación. Igualmente un

0% es paternalista, lo cual puede generar desorden e incumplimiento de las metas, debido al exceso de flexibilidad, esta ausencia de poder genera desconfianza. Seis de las diez y seis empresas (37,5%), tiene un comportamiento organizacional de apoyo que genera un clima favorable para el crecimiento de los empleados y cumplimiento de las metas; finalmente el 37,5% tiene un comportamiento participativo.

Definitivamente se puede ver que las PYMEs encuestadas aseguran tener dinámicas de gestión más que de apoyo o participativas, pero contrastando esta pregunta con la pregunta 3.9 se ve que en realidad el modelo autocrático es aún bastante dominante. Se confirma cuando aún hay un 25% de empresas que lo afirman.

5.4 SALUD OCUPACIONAL Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

Es responsabilidad de los empleadores no solamente brindar salarios justos y beneficios de ley; asegurar el bienestar de los trabajadores a nivel empresarial es imperativo; muchas veces los expertos en seguridad industrial explican que una de las dificultades es en realidad hacer que los trabajadores cumplan las normativas, por lo tanto es deber de los directivos no solamente invertir en la seguridad apropiada sino también en la capacitación.

Esto debe considerarse no como un gasto, sino un seguro, un deber y una mejora significativa en procesos. Muchas veces por querer “ahorrar” en estos asuntos las empresas pueden perder mucho dinero y prestigio.

Incluso se ve como algo positivo que el IESS y organismos gubernamentales hayan empezado a controlar estos aspectos.

Incluso para presentar ciertas licitaciones para el Estado, las empresas deben contar con estos requisitos.

Pregunta 3.15 *¿Actualmente su empresa cuenta con un programa de salud ocupacional y/o de seguridad industrial?*

(Respuesta única)

- *Solo de salud ocupacional* _____
- *Solo de seguridad industrial* _____
- *Cuenta con ambos* _____
- *No cuenta con ninguno de los dos programas* _____

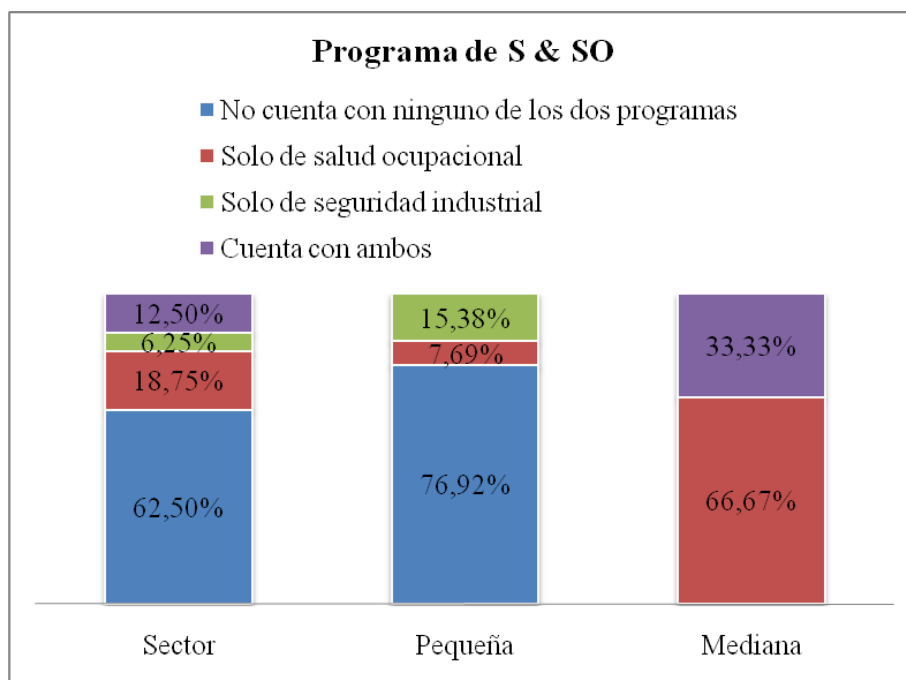
CUADRO N° 74

Pregunta 3.15

Programa de S&SO	Sector		Pequeña		Mediana	
	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje
No cuenta con ninguno de los dos programas	10	62,50%	10	76,92%	-	0,00%
Solo de salud ocupacional	3	18,75%	1	7,69%	2	66,67%
Solo de seguridad industrial	1	6,25%	2	15,38%	-	0,00%
Cuenta con ambos	2	12,50%	-	0,00%	1	33,33%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

GRÁFICO N° 55**Pregunta 3.15**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

El 33% de las medianas empresas cuentan con programas de salud ocupacional y seguridad industrial, el 67% restante únicamente con programas de salud ocupacional. En el caso de las pequeñas empresas, solamente el 8% tiene programas de salud ocupacional, 15% solo de seguridad industrial y 77% no cuenta con ninguno de los programas. Esto es realmente preocupante ya que si se mira en conjunto, el 63% de las empresas no cuenta con ninguno de los programas, 13% cuenta con alguno de los programas y 13% cuenta con ambos programas.

Para apoyarse en el cumplimiento de estas obligaciones se debe primeramente conocer a fondo los requerimientos básicos que se detallan en la Ley, como en el código del trabajo, normativas del IESS e incluso se puede buscar apoyo en directrices y mejores prácticas de organismos internacionales como OHSA y muchos otros.

Pregunta 3.16 *¿Cuáles de las siguientes estadísticas o registros lleva a cabo en su empresa?*

(Respuesta múltiple)

- **EG** *De enfermedad general* _____
- **AT** *De accidentes de trabajo* _____
- **EP** *De enfermedad profesional* _____
- **Ausente.** *De ausentismo* _____ (1)
- **SO** *De inducciones en Salud Ocupacional* _____
- **RS EPP** *Registro individual del suministro y reposición de los Elementos de Protección Personal (EPP)* _____
- **ACU EPP** *Registro sobre la asistencia y capacitación sobre el uso de los EPP*

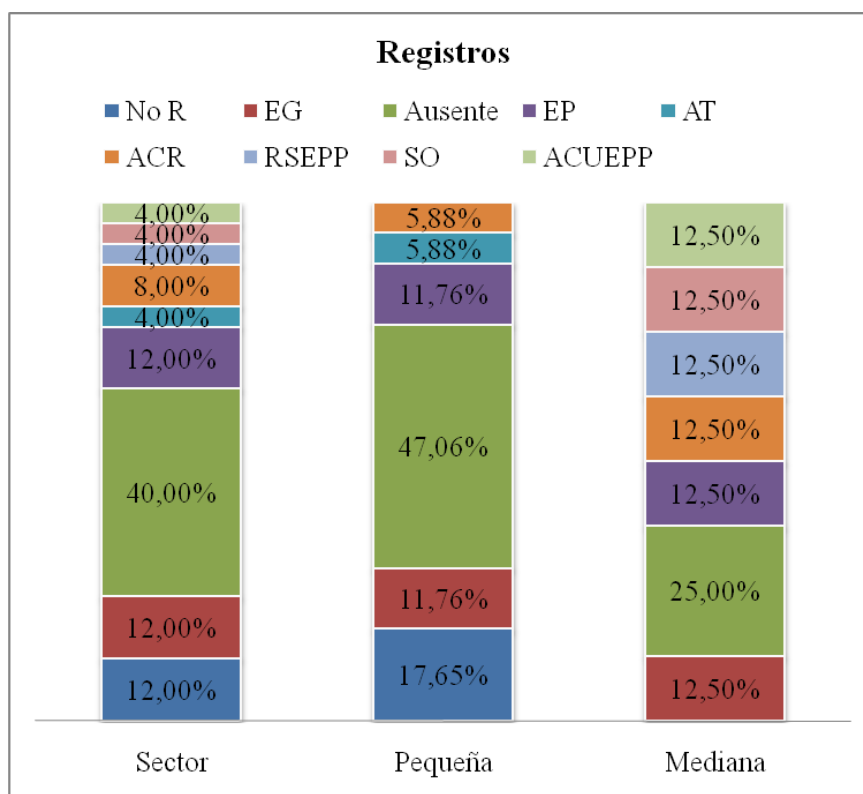
- **ACR** *Registro de la asistencia sobre la capacitación de riesgos* _____
- **No R** *No se llevan ninguna de las estadísticas o registros anteriormente
Mencionados* _____

CUADRO N° 75**Pregunta 3.16**

Registros	Sector		Pequeña		Mediana	
	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje
No R	3	12,00%	3	17,65%	-	0,00%
EG	3	12,00%	2	11,76%	1	12,50%
Ausente	10	40,00%	8	47,06%	2	25,00%
EP	3	12,00%	2	11,76%	1	12,50%
AT	1	4,00%	1	5,88%	-	0,00%
ACR	2	8,00%	1	5,88%	1	12,50%
RSEPP	1	4,00%	-	0,00%	1	12,50%
SO	1	4,00%	-	0,00%	1	12,50%
ACUEPP	1	4,00%	-	0,00%	1	12,50%

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

GRÁFICO N° 56**Pregunta 3.16 En valores**

Fuente: Resultados encuesta

Elaborado por: Fernando De Sucre

Respecto a las estadísticas que se llevan, en el caso de las medianas empresas, 25% tiene registros de ausentismo, en tanto que las demás llevan 12,5% repartido en el resto de registros a excepción de accidentes de trabajo. En las pequeñas empresas 47% lleva registros de ausentismo, 12% de enfermedad general, 6% accidentes de trabajo y de asistencia de capacitaciones respectivamente y 18% de las empresas no lleva ningún registro.

Los datos revelan que, 40% de las PYMEs llevan registros de ausentismo, 12% de enfermedad general y profesional respectivamente, 12% no llevan ningún registro y 4% de accidentes de trabajo.

Es verdaderamente bajo el nivel de documentación y registros que se llevan; para la correcta gestión del recurso humano se necesita tener registros que permitan medir y controlar las situaciones.

Es obligatorio incluso por los Ministerios y leyes que se lleven algunos de estos registros.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PYME

6.1.1 Conclusiones

Una de las mayores dificultades para la PYME es el crecimiento desordenado de las empresas. La planificación estratégica es de hecho una herramienta que evita y corrige este fenómeno, los resultados de la encuesta muestran que la mayoría de empresas se han dado cuenta de este hecho y han desarrollado un plan estratégico, pero existe un ligero estancamiento en cuanto al desarrollo del uso de esta herramienta, puesto que el número de empresas que están utilizando herramientas para medirlo y continuar desarrollándolo de manera positiva decrece considerablemente. Se habla de un 75% de empresas del sector D2221: Actividades de impresión que poseen un plan, frente al 40% de empresas que utilizan una herramienta de medición, por lo tanto podría darse el fenómeno de que el plan exista pero no se lleva a cabo.

La difusión del plan estratégico es uno de los primeros pasos para generar el compromiso y alinear a todos los integrantes de la empresa en la ejecución de este plan; se puede apreciar que no existe la difusión necesaria para llevarlo a cabo dentro de las empresas del subsector, tampoco existe gran participación de los empleados en la construcción de los planes.

6.1.2 Recomendaciones

Cuando se lleva a cabo el mejoramiento continuo en las organizaciones a través de este tipo de planeación, uno de los primeros y fundamentales pasos a realizar, es la difusión del plan estratégico después de haber sido creado, debido a que es importante que los miembros de la empresa conozcan cuales van a ser las acciones para mejorar; esto genera un compromiso por parte de la gente y apoyo para que lo planeado se lleve a cabo; sin embargo, es necesario conocer el avance en la ejecución del plan para ello se puede realizar un seguimiento asignando responsables, estableciendo plazos y el presupuesto a cada acción; las herramientas de medición como el Balance Score Card permiten conocer a través de indicadores el grado de cumplimiento; adicionalmente, guían a las empresas a una mejor gestión de procesos e identifican falencias en la ejecución, lo que lleva a las organizaciones a mejorar constantemente.

Establecer indicadores de cumplimiento y eficiencia no es una tarea difícil, se debe primero identificar que se quiere medir y eso se sabe únicamente cuando se han definido objetivos claros en el plan estratégico, a continuación se debe fijar una fórmula de cálculo, posteriormente se establecerá la frecuencia de medición y por último se establecen tendencias en caso de existir datos históricos, caso contrario, la primera medición se puede constituir como la línea base para comparar el avance o retroceso en los objetivos que se van a medir.

De todas maneras se debería recordar que la planificación estratégica tiene limitantes como cualquier otra herramienta:

La formalidad del proceso de planificación estratégica resta espacio a la síntesis, esa capacidad de extraer conclusiones prácticas sobre intuiciones personales en base a la propia experiencia y a la observación del mundo empresarial real. La síntesis es lo que se conoce coloquialmente como ‘el buen olfato’. Y la innovación, creatividad, intuición y la gestión estratégica no son habilidades que se puedan formalizar.²²

El uso de esta herramienta no es inadecuado, por el contrario se debería utilizar conociendo sus limitantes e incentivar la creatividad, innovación apoyando las ideas de quienes colaboran en el día a día de la empresa, convirtiendo estos aportes en iniciativas estratégicas que apoyen la ejecución de los objetivos del plan.

6.2 ACTITUD, VALORES CENTRALES Y CLIMA ORGANIZACIONAL

6.2.1 Conclusiones

El clima organizacional dentro del subsector tiene un ambiente positivo o “normal” como describe la encuesta, lo cual está dentro del ideal que las empresas deben mantener, generando mayor sinergia en el momento del trabajo.

La actitud de las empresas demuestran que el deseo de logro es lo que prima en el subsector, esperando que los otros factores sean consecuencia de alcanzar los

²² Fabricio NOBOA. [http://www.fabrizionoboa.net/pdf/ekos_3.pdf]. *Los defectos de la planificación estratégica.*

objetivos que se plantean como razón de ser de estas empresas, considerándose también positivo ya que enfoca a las organizaciones a un crecimiento y por ende a la mayor generación de empleo y mayor desarrollo económico de la PYME.

Se puede evidenciar también que la integración del grupo social ocupa un tercer lugar entre los objetivos del subsector, sin embargo, ninguna empresa reconoce el sentido social como una actitud o valor central lo cual indica que sí debería existir mayor trabajo en este aspecto.

6.2.2 Recomendaciones

Aunque el clima organizacional está dentro de lo normal, el subsector debe preocuparse de esta tema, debería fomentar el mejoramiento, ya que siempre repercute en el bienestar de la organización en general; por otro lado es importante mencionar que el estudio recogió percepciones directamente de los directivos de estas organizaciones, por lo que, se recomienda realizar una encuesta de clima organizacional anual para conocer cómo evoluciona esta realidad, generalmente se exhorta realizar las mediciones de clima laboral, encuestando la percepción actual del ambiente frente a lo ideal, para conocer la brecha entre lo actual y lo deseado por los colaboradores, esto será de gran utilidad para desarrollar estrategias de mejora.

Es importante que se determine con claridad que variables se desea medir con las encuestas de clima organizacional, por ejemplo la predisposición al trabajo en equipo, si la manera en que se recompensa a los colaboradores es la

adecuada, si encuentran apertura a sus ideas por parte de sus jefes o los directivos, el compromiso que existe con la empresa, etcétera.

Todo esto se relacionaría incluso con el tema de la planificación estratégica puesto que cuando los colaboradores sienten que forman parte de un equipo, están dispuestos a alcanzar grandes objetivos que les brinden mejores oportunidades a futuro, su compromiso será mayor y los resultados innegablemente positivos.

Se debe recordar que las PYMEs son una fuente importante de trabajo para las comunidades donde operan y las mismas deberían estar conscientes de ello; enfocándose así en generar mayor responsabilidad social y un enfoque de crecimiento para fortalecer a las comunidades, con el objetivo de generar estabilidad y aprovecharla para su propia cultura organizacional.

6.3 LA GESTIÓN DE CALIDAD Y LAS CONFIGURACIONES ORGANIZACIONALES

6.3.1 Conclusiones

Las PYMEs del subsector no han incursionado en Sistemas de Gestión de Calidad (SGC), ya que apenas una de las dieciséis empresas encuestadas posee certificación ISO 9001; hay que tomar en cuenta que la decisión de optar por una certificación viene acompañada de las necesidades de la organización y su tamaño; sin embargo, es importante mencionar que los beneficios de un SGC son, organizar a la empresa definiendo documentos y registros que facilitan los

procesos de la cadena de valor; por ello es importante evaluar el costo beneficio que arroja certificarse.

En cuanto a las estrategias del subsector se identifica que están orientadas a productos enfocados a un segmento de mercado, lo cual es coherente con el tipo de industria ya que éstas producen de acuerdo a las necesidades de sus clientes y optan por enfocarse a satisfacer un segmento particular del mercado; por otro lado se evidenció que están atentas a nuevas oportunidades de mercado buscando ampliar sus clientes para satisfacer sus necesidades.

Las pequeñas y medianas empresas del subsector buscan alianzas de tipo comercial con el fin de realizar inversiones conjuntas y participar en nuevos mercados con sus productos; en algunos casos para satisfacer la necesidad de algún cliente trabajan conjuntamente, es decir se apoyan cada una con la capacidad y conocimientos que poseen para entregar los productos.

Se ha evidenciado que existe considerable resistencia a las incursiones de asociatividad debido al celo de las empresas, en lo que respecta a sus procesos y a la cartera de clientes; según el estudio existirían oportunidades de integración a futuro sobretodo en el área de integración empresarial, lo cual implica planes financieros, de venta y así conformar redes empresariales.

6.3.2 Recomendaciones

Debido al ambiente cambiante y volátil actual provocado por el fenómeno de globalización, las empresas pequeñas y medianas empezarán pronto a tener que

competir en mercados en los cuales es muy difícil sobrevivir si no están preparadas y no cuentan con recursos adecuados; generalmente es difícil para las PYMEs contar con las características necesarias para desarrollarse y competir en este medio por lo tanto, en muchos casos se encuentra la solución en la asociatividad y en el pensamiento de negociación ganar y ganar entre las empresas del sector.

La recomendación se basa en promover la asociatividad y el desarrollo conjunto de las empresas del subsector, para ello es importante que los directivos se informen y generen espacios para la negociación, para crear estrategias y alianzas dejando de lado experiencias adversas del pasado y pensando en los beneficios del subsector, dejando atrás visiones obsoletas de enemistad y celo para realmente crear vínculos estables que lleven al crecimiento conjunto de las organizaciones.

Se recomienda también que los empresarios traten de generar estas oportunidades a través de organismos existentes tales como, el Ministerio de Industrias y Productividad que tiene como competencia:

Impulsa, apoya y motiva la realización de proyectos de asociatividad productiva, en sus diferentes formas: ‘clúster’, mecanismos de cooperación y redes empresariales; orientados a mejorar la competitividad de sectores o regiones específicas, permitiéndoles a éstas ganar competitividad, tanto en el mercado nacional como en el internacional.²³

²³ ECUADOR. MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD. [http://www.mipro.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=120%3Acompetencias-subsecretaria-de-mipymes-y-artesantias&catid=53%3Asubsecretarias-mipymes-y-artesantias&Itemid=87].

Así como las cámaras de industriales o de la pequeña industria, que pueden asesorar y encaminar a las empresas a acuerdos y estrategias adecuadas para su subsector.

Existen algunas publicaciones de estudios que demuestran los efectos de ciertos tipos de alianzas en las empresas, tales como:

Los clúster afectan la competencia en tres ámbitos: 1. Incrementa la productividad de las empresas asociadas; 2. Señala la dirección y el ritmo de la innovación; 3. Estimula la formación de nuevos negocios”. En relación con el último punto, si un clúster es exitoso, lo más probable es que se vayan formado encadenamientos en diferentes direcciones alrededor de la actividad central o base. Se mejora la competitividad de las que se encuentran en su interior.

Las ventajas competitivas son:

- Economías de concentración.
- Atracción proveedores.
- Mejora oferta de factores.
- Efecto positivo sobre costos.

Ventajas de la especialización:

- División externa del trabajo y especialización productiva de las empresas.
- Fluido eficiente de informaciones (C. Información).
- Facilidad para tomar acuerdos (C. Coordinación).

Ventajas de la integración:

- Relaciones de confianza.
- Intercambio conocimientos estratégicos.

Estimulo difusión nuevas tecnologías.²⁴

²⁴ CLUSTER.CL. (22 de marzo de 2010). [<http://www.tci-network.org/filemanager/download/1316/Claudia%20Marro-%20CORFO-Chile.pdf>].

Para la asociatividad existen procesos y pasos definidos, estudios de cómo asociarse para que las incursiones de asociatividad sean exitosas, tengan legitimidad y legalidad en cualquier aspecto; existen incluso expertos en este tema que pueden orientar a las empresas.

Es recomendable que el gobierno establezca políticas para crear y apoyar la asociatividad, por ejemplo descuentos arancelarios para las PYMEs que trabajan por medio de asociaciones empresariales.

6.4 LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS COMERCIALES

6.4.1 Conclusiones

El 56% de las PYMEs del sector invierten en publicidad, lo que muestra que existe un bajo interés en promocionar los productos y la marca en este tipo de organizaciones, fenómeno que puede deberse al hecho de que muchas de estas empresas, destinan sus bienes y servicios a grupos de clientes fijos, que han llegado a éstas en su mayoría referidas por la calidad de sus productos, más no por publicidad, sin embargo, también han orientado sus esfuerzos a buscar clientes potenciales ofertando sus servicios, por ello el nivel de inversión en publicidad que realizan. Muchos empresarios de las PYMEs consideran que la publicidad es un gasto innecesario, una inversión muy alta o quizás una inversión cuyo rédito es difícilmente medible y por lo tanto muy riesgoso.

En su mayoría las PYMEs destinan sus productos a mercados regionales, con un 64%, la expansión al mercado nacional depende del tamaño de la empresa y

de la posibilidad de incrementar su capacidad productiva, teniendo flexibilidad de producción de acuerdo a la demanda; además, existe la posibilidad de creación de sucursales que permitan que sus productos lleguen a más consumidores, siempre y cuando estas incursiones sean planificadas, con un conocimiento de los nuevos mercados a los que se planea ingresar o si se hacen con acuerdos previos para suplir la necesidad de un cliente o grupo de clientes (segmento) específico.

La experiencia en mercados internacionales se ha visto limitada, debido a la falta de conocimiento de las necesidades de los clientes de segmentos internacionales, la carencia de investigación de las barreras arancelarias así como beneficios de acuerdo con los países según las diferentes alianzas comerciales, la ausencia de relaciones comerciales con otros países, entre otras. Esto se vería afectado debido tal vez a una visión limitada de los empresarios, que en algunas ocasiones solo buscan el crecimiento local o desconocen oportunidades en el exterior.

El hecho de que las empresas del subsector posean en su mayoría más de tres mercados para entregar sus bienes y servicios, implica que no dependerían directamente de un segmento, que en algún momento puede cambiar desfavorablemente, por ello se han apoyado buscando otro tipo de producto enfocado a un cliente distinto, garantizando su sostenibilidad y sustentabilidad financiera en el tiempo.

6.4.2 Recomendaciones

La publicidad es de hecho una herramienta útil para informar a los consumidores reales y potenciales de la oferta que la empresa puede suplir, si bien es cierto, la publicidad puede parecer muy costosa, pero cuando se plantean objetivos y estrategias claras la publicidad es una herramienta efectiva y medible.

La inversión en publicidad en el ámbito de las PYMEs no debe ser una iniciativa independiente, sino considerada como un proyecto cuidadosamente planificado, definiendo una mezcla de factores que entre los principales podrían ser: la audiencia meta, el público al cual se quiere informar; el producto, el bien o servicio que se va a publicitar y finalmente, los medios que se van a utilizar para realizarlo, que dependen del tipo de audiencia a la cual se dirige; no todos estos medios tienen que ser masivos y en el caso particular de las PYMEs es bueno evitarlos por los altos costos que implican. Todo esto basado en un presupuesto y una meta a mediano plazo, pudiendo controlar el tiempo en el que se ejecuta esta estrategia, a fin de medir los resultados que se obtienen.

Lo primero que se debería evaluar es la llegada de la información, para esto existen indicadores como por ejemplo el porcentaje de mails leídos. Segundo se debería medir cuántos de estos mails tuvieron una respuesta positiva y cuántos de ellos llegaron a concretar una venta. Esto se puede medir con una breve entrevista al cliente al momento del cierre de la venta, o en su defecto incluyendo en los documentos de entrega un espacio para que el cliente detalle

cual fue la fuente de la que obtuvo información de la organización y sus productos. Este tipo de indicadores ayudarían a saber si los medios que se están utilizando son los adecuados para el tipo de negocio puesto que se puede utilizar varias estrategias de publicidad.

Para medir de manera global el desempeño recurriendo a la publicidad se podría utilizar un indicador que compare a las ventas con la inversión de publicidad, así se conoce cómo evolucionan las ventas con el apoyo de la publicidad, comparando los resultados antes y después de su utilización.

La publicidad no solamente ayudaría a generar interés por los productos en clientes potenciales y clientes actuales también informarían de otros productos o servicios que se puede ofrecer, de su calidad y muchos otros mensajes que realzan las características que hacen del servicio y la empresa diferente a las demás, explotando al máximo las ventajas competitivas.

Se debe reconocer también que la publicidad es solo uno de los componentes de las estrategias de marketing que tradicionalmente se divide en precio, plaza, promoción, producto y publicidad. Esto es conocido como las “4 P” del marketing o el marketing mix y el conocimiento y uso de estas estrategias podría apalancar las ventas de la empresa de manera diferente, pues su aplicación incrementaría no solamente el conocimiento de los clientes acerca de los productos, sino que potenciarían también el conocimiento de la empresa acerca de los clientes y sus necesidades; cada vez que se conoce mejor las necesidades de los clientes, se acerca más al ideal de calidad.

Entonces es posible expandir los bienes y servicios a nuevos mercados más allá del segmento local, esto se daría de acuerdo a la demanda de los productos y la estrategia del marketing mix antes formulada, es importante que se alineen los esfuerzos de la organización al crecimiento y se fomente esa visión de eliminar las barreras locales buscando llegar a mercados más amplios, para posteriormente dar el paso a la exportación de los bienes a clientes internacionales; para ello es importante un buen cálculo de costos de producción; así, una vez superado el punto de equilibrio se destinaría esa producción al mercado de exportación, ya que solo se le asigna al costo el componente variable lo cual haría llegar a mercados exteriores con un precio más competitivo; los empresarios PYME, dudan en exportar al no conocer estos temas, por ello es importante que se realice un análisis financiero del beneficio de exportación.

Se recomienda que el primer acercamiento de exportación sea realizado con países vecinos debido a los acuerdos comerciales, costos reducidos y la facilidad en la logística para el traslado de los productos.

6.5 RECURSOS FINANCIEROS

6.5.1 Conclusiones

Definitivamente este es uno de los temas más complejos para las PYMEs y en realidad es quizás la cuestión en la cual las personas entrevistadas en el desarrollo de este trabajo investigativo, se vieron más preocupadas e interesadas, es innegable que sin un correcto apalancamiento financiero la

PYME no puede crecer, es de conocimiento básico que los réditos de cualquier proyecto se ven potenciados si se apoya en créditos financieros; es innegable también que sin el acceso a créditos la PYME es incapaz de incurrir en inversiones para el mejoramiento, capacitación, ampliaciones de planta, tecnología entre otros aspectos de crecimiento empresarial.

Generalmente las tasas comerciales o de créditos de consumo muchas veces se equiparan a las utilidades del negocio, donde se tienen estimados para la industria gráfica alrededor del 20%, por lo que, la imposibilidad de negociar equitativamente estas tasas, es un grave problema para la economía ecuatoriana.

Muchas veces se tiene también en este sector un problema de falta de garantías flexibles, las entidades desean garantías reales:

Las garantías reales son aquellas que se basan en bienes tangibles, y los que quedan afectos expresamente al buen fin de la operación. En las mismas el sujeto del crédito otorga en garantía determinados bienes para responder por la obligación contraída.²⁵

Prendas hipotecables para poder dar los créditos.

Normativas legales locales muchas veces alargan los trámites, por ejemplo la CFN pide a las empresas del sector gráfico trámites del Municipio que comprueben que los desechos sean tratados debidamente, muchas veces las

²⁵ DICCIONARIO DE FINANZAS. [http://www.euroresidentes.com/empresa_empresas/diccionario_de_empresa/finanzas/g/garantias-reales.htm].

empresas pierden oportunidades de negocio por el hecho de que los trámites llegan a ser demasiado engorrosos y burocráticos.

La conocida “central de riesgos” no desagrega la información por la cual empresas llegan a tener calificaciones desfavorables, barrera que es muy difícil de superar y que muchas veces es un impedimento, puesto que salir de esa calificación de central de riesgos no es tarea fácil.

Las empresas pueden tener complicaciones por la formalidad, pierden oportunidades de crédito por no estar al día en sus cuentas e impuestos, llegando a ser una barrera lo suficientemente grande como para perder buenas oportunidades de negocio.

Se encuentran casos que en realidad la falta de información de instrumentos financieros como cartas de crédito para importación y exportación, factoring, inversionistas “ángeles” y demás instrumentos que los empresarios desconocen o tienen temor al riesgo de utilizarlos por falta de información, conocimiento o asesoría.

Se ve que el subsector tiene 14% de endeudamiento de activos sobre pasivos mas es interesante que de este 14% de deuda el 80% sea deuda de corto plazo, que se puede analizar de dos maneras; la primera que es muy positiva, ya que la PYME es buena pagadora de sus deudas, comprobado por diferentes fuentes como la CFN cuando confía y apuesta a los pequeños y medianos negocios. Por otro lado, el hecho de que los empresarios no apuestan por un

endeudamiento de largo plazo debido a la inestabilidad propia de cada industria, las condiciones de riesgo del país y políticas públicas. Además, las barreras de acceso al crédito existentes no permiten que los empresarios accedan a créditos de largo plazo que tienen definitivamente mejores ventajas que los créditos de corto plazo impactando desde el momento de la inversión.

Generalmente, el uso de los créditos de corto plazo es para pagar costos fijos como por ejemplo los egresos de nómina, insumos y materia prima, pero no son préstamos que implican una inversión para el crecimiento.

Las oportunidades de mercado para poder satisfacer la demanda de los clientes obligan a las empresas a acceder a créditos de corto plazo para poder obtener beneficios en la compra de sus materias primas e insumos y ese beneficio trasladarlo al cliente.

6.5.2 Recomendaciones

Es importante que se empiece a exigir la legalización del cruce de garantías para poder ir negociándolas con los prestamistas y así liberar las herramientas productivas de los empresarios que quedan prendadas para garantizar pagos, en caso de que estos pagos no sean cumplidos se puede recuperar la inversión del préstamo sin retirar la posibilidad de que el solicitante del préstamo pueda continuar produciendo y pagando la deuda.

Otro tema importante es la creación de fondos de garantías que requieren de la asociatividad de las PYMEs, recomendación mencionada en este trabajo de

investigación; fondos de garantías con normativas apropiadas de uso, que son facilitadas por el gobierno e instrumentos financieros que se proporciona a las empresas, entonces se puede llegar a tener un respaldo lo suficientemente grande como para acceder a créditos que no pueden obtener cuando incurren en estos proyectos de manera individual.

Se requiere una mayor oferta de productos financieros para capturar un mayor mercado de solicitantes de crédito, por parte de la banca. Se requiere una oferta de productos financieros coherente de acuerdo a las necesidades del mercado para suplir estas deficiencias.

Ordenarse en las finanzas y mantener una cultura de pago de impuestos facilita los trámites, es un valor empresarial que se tiene que desarrollar a través de diferentes competencias y estrategias, no solamente para ser mejores sujetos de crédito sino también para mantenerse libres de cometer cualquier infracción con el estado, los proveedores, colaboradores, clientes, etc.

Es necesario ser proactivos en realizar buenas prácticas de gobierno corporativo y mantener una empresa ordenada para poder cotizar en bolsa, buscar opciones de asociatividad empresarial, como por ejemplo, obtener un mejor precio al hacer compras conjuntas. Se debe recordar que no necesariamente los Bancos son la única fuente de crédito, todas estas opciones son instrumentos financieros contemporáneos totalmente accesibles para las PYMEs, lo que requieren es información y capacitación de quienes manejan las finanzas de las empresas.

Es necesario que el gobierno cree políticas e incentivos para la banca, que apoyen las incursiones de las PYMEs y emprendimientos independientes.

Una manera de apoyar a la PYME consiste en políticas y facilidades como por ejemplo, pre-aprobando créditos de la banca pública para las empresas que tengan gestiones positivas con las comunidades en las que se desarrollan, incluyendo el pago a tiempo de sus obligaciones tributarias; eliminando la burocracia por la que tienen que pasar el momento en que requieren la aprobación de un crédito.

6.6 LA TECNOLOGÍA Y LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN APLICADOS EN LAS PYMES

6.6.1 Conectividad en las PYMES

6.6.1.1 Conclusiones

Es claro que las PYMEs utilizan los recursos en línea; están cada vez más cerca de sus grupos de interés gracias a los beneficios de Internet, se puede ver que el 62% de las empresas del sector tienen página Web lo cual es importante en la actualidad, ya que las personas normalmente buscan la información de sus productos o necesidades en la Web antes de adquirirlo y, esto aplica a todos los grupos de interés; siempre y cuando la página Web se administre de forma adecuada, se crean vínculos con clientes, proveedores, entidades bancarias, organismos del estado, etc.;

pueden compartir su información de una manera más rápida evitando burocracia y trámites engorrosos.

Muchas PYMEs no explotan esta herramienta al máximo nivel, en algunos casos por resistencia de la gente a conocerla y explorarla o por falta de un buen conocimiento de sus beneficios.

Es indudable que existen más oportunidades al momento que la empresa está en la red, ya que es una forma de publicidad que no genera altos costos como los otros medios y que permite que el mundo la encuentre, así incluso puede ser más fácil llegar al mercado internacional y obtener oportunidades.

Las PYMEs están incursionando cada vez más en el uso de estos recursos, lo que facilita mucho las operaciones, como en el caso de las transacciones financieras, que de manera segura se puede verificar los movimientos de dinero de la empresa sin tener que ir al banco. El tema de la búsqueda de clientes y proveedores para potenciar el crecimiento de la empresa tanto en ventas como costos de materia prima respectivamente; en fin es importante que las empresas del sector se vean inmiscuidas en este proceso de globalización que permite el crecimiento de toda empresa.

6.6.1.2 Recomendaciones

La recomendación principal en este aspecto es que las PYMEs se mantengan conectadas, pendientes de las nuevas tendencias tecnológicas de la comunicación y formas de hacer negocios utilizando la Web; capacitarse en estos temas no es costoso, solo implica tiempo, que fácilmente puede convertirse en beneficioso; se puede llegar a mercados que nunca se imaginó y que tan solo están a un “clic” de distancia. E-Business, e-commerce son recursos que requieren ya una inversión adicional pero puede resultar bastante beneficiosa para empresas del sector gráfico, siempre realizando el debido análisis costo beneficio dependiendo de las necesidades de la empresa.

Se debe recordar que por la naturaleza del sector el uso de estos recursos es una poderosa arma publicitaria, puesto que se asocia a la imagen empresarial.

6.6.2 La Gestión Tecnológica en las PYMES

6.6.2.1 Conclusiones

Los resultados de la encuesta reflejan que la mayoría de las empresas del sector D2221: Actividades de impresión, poseen tecnología flexible, coherente con este tipo de negocio, mejorando considerablemente las posibilidades de la empresa para adaptarse a las necesidades del cliente; permitiendo también darle continuidad a la existencia del negocio.

De todas maneras existe un porcentaje de empresas que poseen aún tecnología fija lo cual es arriesgado para el negocio puesto que al momento puede contar con clientes que requieran ese servicio específico, pero si el entorno cambia la empresa se podría venir abajo al no poder adaptarse a esos cambios.

Es preocupante que 44% de las PYMEs, no incursionen en actividades de investigación y desarrollo, lo que indica la falta de incentivos por parte de los empresarios para emprender en estas investigaciones; es conocido que para crecer y desarrollarse es necesario saber cuáles son las tendencias actuales en tecnología; debido a la falta de motivación por parte del gobierno para impulsar el desarrollo empresarial, se ha visto de alguna forma estancado el desarrollo de investigaciones por parte de las empresas, ministerios, organismos y cámaras entre otros, quienes han aportado poco en este tema, y no han tenido el impacto esperado.

Las empresas del sector optan por investigaciones en desarrollo experimental en su mayoría, lo cual está bien enfocado ya que elevan la capacidad tecnológica y elevan la competitividad e innovación en las organizaciones, es bueno saber que en el último año casi el 70% de las empresas realizaron inversiones en estos temas, asignando alrededor del 23% de su presupuesto a temas de innovación; se han preocupado más por su desarrollo y mejora de su tecnología que las dirige a ser empresas más productivas.

El impacto tangible para los empresarios PYME es la reducción de costos, aspecto en que ellos se enfocan con la inversión que realizan; sin embargo, es preocupante que no conozcan en su mayoría cual es el impacto de su desembolso de dinero en investigación y desarrollo; esto dice que, no están midiendo realmente cual es el beneficio de éstas inversiones, más allá de ahorrar dinero, no toman en cuenta aspectos importantes como el personal capacitado y la mejora de procesos de la cadena de valor, vitales en este tipo de inversiones, ya que la reducción en costos viene por añadidura después de la mejora.

Aparte de los incentivos fiscales y de orden económico que son las mayores limitantes en la innovación para las PYMEs es importante citar que uno de los obstáculos para la falta de innovación es la ausencia de investigación, aunque, existen muchos programas e incentivos en este sentido, se debe buscarlos y aprovecharlos; el personal de la empresa debería tener la apertura para adoptar estas nuevas tecnologías y metodologías, y no ser un limitante para su desarrollo.

El reto de las PYMEs para el futuro será el mejor conocimiento del cliente, sus necesidades, gustos y preferencias ya que cambian a lo largo del tiempo, debiendo estar en contacto con ellos para diseñar la organización en función del cliente, esta decisión generará rentabilidad en el tiempo.

Las prácticas de producción más limpia, según los resultados que arroja la encuesta, están orientadas en su mayoría a la optimización de procesos,

para reducir sus emisiones en desechos y la adquisición de materias primas amigables con el medio ambiente; por el tipo de insumos que maneja este sector; todos los temas de optimización se complementan con lo antes mencionado; por ello alcanzar este referente es una meta que pueden lograr las PYMEs y es de responsabilidad su cumplimiento.

6.6.2.2 Recomendaciones

Hay que comentar la amenaza que enfrenta el sector a la incursión cada vez más acelerada de los libros virtuales. ¿Que podría pasarles a este sector y que alternativas les queda? ¿Tienen futuro Si la tendencia cada vez es mayor a no imprimir y tener todo en digital?, ¿Como ven este escenario? Se plantea un análisis del mismo.

Se debe recordar que una de las fortalezas de la PYME por naturaleza suele ser la adaptabilidad de las empresas, siendo positivo apoyar esta fortaleza con la tecnología adecuada.

Muchas veces la tecnología determina también la organización de la empresa, no solamente la influencia; si se tiene una empresa con tecnología variable muchas veces las responsabilidades de las personas que intervienen en ciertos procesos pueden cambiar, toma más tiempo e incluso los procesos pueden variar en ciertas actividades, lo cual debe ser contemplado para mantener el control adecuado sobre aquellos procesos sensibles a cambios cuando la demanda así lo determina. Es necesario

recordar que cuando se tiene la tecnología también se debe apoyarla con la gestión adecuada. Como se puede ver la tecnología ayuda a la gestión.

El apoyo de organismos como SENACYT²⁶, CNCF²⁷, CFN²⁸ y CODEPYME²⁹ han sido vitales para subsidiar porcentajes importantes de financiamiento de temas de desarrollo orientados a capacitación y desarrollo organizacional; es importante mencionar que para obtener créditos para compra de maquinaria y activos fijos no se ha incentivado tanto como en el tema de capacitación para mejorar las competencias de las PYMEs, lo cual es coherente con las necesidades del sector que requieren innovaciones de proceso y organizacionales, siendo esta la base de un desarrollo sustentable a largo plazo; es importante que exista difusión de estas ventajas y proyectos; si bien es cierto, es responsabilidad de los empresarios buscar las opciones para financiar sus proyectos, las entidades gubernamentales y demás organismos mencionados anteriormente deberían difundir los programas de apoyo que tienen para las empresas.

Es aún complejo para las PYMEs el incursionar en actividades de investigación y desarrollo de manera aislada, hay que superar los prejuicios, las ideas preconcebidas y quizás obsoletas de la falta de educación o capacidad en el país para la investigación y desarrollo de tecnologías, productos, etc. interesantes para los campos industriales,

²⁶ Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología

²⁷ Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional

²⁸ Corporación Financiera Nacional

²⁹ Consejo de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa

luego se tendrá que superar el temor al riesgo de invertir en este tipo de incursiones.

Por lo tanto, se recomienda como solución a estos problemas la asociación, no solo es positivo crear y desarrollar tecnologías, también es posible. Si se crean organizaciones sin fines de lucro cuyos directivos sean las empresas del sector, que cuenten con el apoyo de cámaras e institutos de educación superior y cuyo propósito sea la investigación y desarrollo de tecnologías e incluso mejores prácticas para el subsector D2221: Actividades de impresión o el sector gráfico en general, se podría generar valor agregado para la industria; para esto se requiere de la voluntad y del trabajo conjunto de las empresas, pudiendo funcionar de manera adecuada. El futuro de la PYMEs se encuentra en aprender a manejar las alianzas estratégicas y otras modalidades de trabajo conjunto para crecer, manteniendo las características que diferencian a cada empresa de las demás, para empezar a generar crecimiento y fortalecimiento de la industria, con miras a la internacionalización de las empresas.

Si se habla a futuro, se debe empezar a generar también una conciencia ecológica en las empresas; no son solamente las grandes industrias con las que generan desgaste de los recursos naturales, pilares fundamentales para el desarrollo empresarial y humano. La PYME tiene la responsabilidad de sensibilizarse con la corriente ecologista de este tiempo, al igual que cada individuo acerca del consumo responsable de los recursos; está en manos de todos mantener este planeta con vida.

Las encuestas dicen que las PYMEs del sector se encuentran enfocadas de manera coherente con las formas de producción más limpia de acuerdo al tipo de negocio que maneja el sector, de todas maneras es recomendable siempre buscar estrategias de mejoramiento continuo en este tema.

6.6.3 Sistemas de Información

6.6.3.1 Conclusiones

Son interesantes los resultados de utilización de software en el subsector, de alguna manera se puede ver que posee en su mayoría software básico para su gestión, muchos empresarios a través de éste han generado sus sistemas de información para los reportes de datos que ellos consideran necesarios que se midan y evalúen, sin embargo, es importante para las organizaciones modernizar estos métodos de procesar información migrando a softwares especializados en el manejo de las diferentes áreas prioritarias de la empresa; los datos muestran que existen alrededor del 30% de empresas que poseen sistemas de información para administrar los módulos críticos de la empresa como son nómina, contabilidad, producción, ventas, compras e inventarios.

El uso del software es principalmente para realizar transacciones, mas la toma de decisiones y la información estratégica quedarían relegadas a un segundo lugar; en coherencia con los resultados anteriores, sería inadecuado utilizar la información que proporcionan herramientas

básicas para la toma de decisiones de carácter estratégicas ya que integra la información de todas las áreas de la empresa y se puede ver que muchos empresarios consideran que estas herramientas básicas son adecuadas para decidir lo mejor en la organización, lo que podría ser una mal interpretación del uso del software; existen herramientas útiles para organizar y planificar temas puntuales, sin embargo no se podría decir que estas ayudarán a alcanzar el objetivo general de la organización; para decisiones integrales se requiere información integral.

En el tema de acceso al Internet las PYMEs han buscado métodos que den respuesta rápida a sus necesidades de información empleando accesos de tipo ADSL y fibra óptica en su mayoría, los cuales procesan los datos y dan resultados en tiempos reducidos, facilitando obtener lo que se necesita en el momento que se requiere; es preocupante que exista un porcentaje menor empresas con conexiones a Internet precarias que retrasan la gestión de sus procesos y la obtención de información a través de este recurso.

6.6.3.2 Recomendaciones

Es un avance que las PYMEs hayan empezado a utilizar al menos un software básico para sus operaciones, en el país algunas PYMEs cuentan con tan solo un computador que utilizan para almacenar información básica, pero el software básico no es apropiado para la gestión de información que se exige actualmente, en este momento la meta sería

lograr la integración de información, no solamente de todas las áreas de la empresa sino de los proveedores y clientes para llegar a planificar procesos de manera conjunta, abarcando todos los aspectos de la cadena de valor.

Conscientes que esta integración no sería posible aún en muchas PYMEs por el nivel tecnológico y de conocimientos que requiere, se considera que es imperativa la necesidad de actualizar los sistemas de información a herramientas especializadas que no solamente permitan el almacenamiento de datos sino también el procesamiento de los mismos y transformación de esos datos en información clara y oportuna, de lo contrario la toma de decisiones se hace sin los elementos necesarios.

El alcance de las capacidades del software dependería de las necesidades de la empresa y de los puntos que se desean resolver, por ello sería recomendable realizar un análisis de hacia dónde se quiere llegar o que se quiere mejorar, para escoger la herramienta adecuada que permita dar soluciones a los temas en los cuales se busca mejoramiento; no se debería pensar que una decisión bien tomada en algún aspecto representa una mejora conjunta como organización, muchas veces es posible que la solución sea puntual y la mejora se daría solo en el espacio que se aplica la herramienta, por ello las empresas deberían buscar software integral que de soluciones a todos sus requerimientos.

La inversión en este software representaría beneficios tangibles en la agilización de los procesos y poder contar con información veraz y

oportuna de acuerdo a sus necesidades, muchas empresas en la actualidad están buscando estas alternativas tecnológicas con el fin de hacerle frente a la realidad actual que requiere información rápida y confiable para generar estrategias concisas y bien enfocadas al mejoramiento de la organización y la toma de decisiones pueda ser la más acertada de acuerdo a sus necesidades.

6.7 GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA CALIDAD DE EMPLEO

6.7.1 Capacitación, Formación, Promoción Interna y Calidad de Empleo

6.7.1.1 Conclusiones

En el tema del grado de formación de los directivos del subsector, el 43% de los mismos son universitarios con título dando a conocer que en un nivel aceptable los gerentes de las organizaciones poseen una formación adecuada para el manejo de las empresas, sin embargo, es importante recalcar que muchos empresarios han aprendido más de su negocio sobre la marcha de éste, antes que en su formación universitaria y han desarrollado ese instinto para manejar y escoger las mejores oportunidades para el negocio.

El aporte de las PYMEs del sector al empleo se limita a un 60%, ya que por las necesidades de la industria no es necesario un porcentaje considerable de personal fijo, en ocasiones dependerá de la demanda el

hecho de que contraten personas bajo honorarios profesionales para cubrir lo necesitado; por otro lado la industria de PYMEs está en crecimiento y conjugando los temas anteriores, puede existir un crecimiento considerable que impulsará a generar mayor empleo.

Las organizaciones del sector cuentan en 62% de empresas con personal bilingüe, lo cual es positivo, es una competencia útil para las empresas en muchos sentidos, sobre todo, si se tiene miras de crear relaciones con agentes internacionales de distintos tipos sea con fines de exportación y más importante para importación de materias primas, maquinaria, etc. es siempre una buena herramienta de negociación.

El 62% de las empresas incurrieron en actividades de capacitación para el personal destinando en promedio 7,78% de su presupuesto, además existe un 56% de empresas que ya planifican estas capacitaciones, es decir tienen un plan de acuerdo a las necesidades de la empresa y del personal. Esto es bastante positivo, se considera que el presupuesto para capacitaciones es adecuado, siempre y cuando se esté tomando en cuenta que existen opciones de capacitación gratuita en ciertas organizaciones gremiales y gubernamentales que deben ser aprovechadas.

Se considera que hay interés en la promoción interna de los empleados aunque se debe notar que muchas veces es un área compleja para las PYMEs que por su naturaleza no siempre tienen la posibilidad de dar oportunidades de ascenso, de todas maneras cuando llegan estas

oportunidades es positivo que existan estas buenas prácticas institucionales de promoción puesto que conllevan grandes beneficios.

6.7.1.2 Recomendaciones

En los empresarios PYME sería importante conjugar la experiencia laboral con la académica que son complementarios; en la actualidad es vital para el avance de las organizaciones se mantenga un nivel de educación de tercer nivel mínimo para dirección.

Las PYMEs del subsector como cualquier empresa perteneciente a este grupo indudablemente aportan al empleo, la recomendación para las organizaciones sería seguir impulsando el empleo. Como son agentes importantes de desarrollo de la economía, su flexibilidad les permite proporcionar empleo, por otro lado deberían potenciar las capacidades de sus empleados para crear fidelidad y conservar a esa gente valiosa que hace que sus empresas sean productivas.

En el tema de capacitación, el caso del manejo de otro idioma que no sea el nativo, es importante; actualmente al pertenecer a un mundo globalizado, su conocimiento aportaría considerablemente al desarrollo de las PYMEs, haciendo que su crecimiento se dé más rápido que otras industrias que carecen de este personal, por ello la inversión en este tema enriquecería al personal, fomentando un sentido de pertenencia en los colaboradores cuando sienten que son parte de la organización,

percibiendo que se invierte en ellos para su desarrollo, los involucra más con las organizaciones y les da seguridad.

La posibilidad de ascensos dentro de la organización sería factible conjugando los temas anteriores, es importante que las empresas incursionen en planes de carrera para sus empleados, que incluyan capacitaciones, midiendo el desempeño y desarrollo, lo que generaría una cultura laboral sólida que impulsa a organizaciones efectivas, contando con personal eficiente se promueve una empresa sostenible, debido a que la gente en las PYMEs, es un factor importante.

6.7.2 Cultura Organizacional

6.7.2.1 Conclusiones

Los sistemas de incentivos no se han desarrollado sino hasta un 65%, lo cual indica que no existen sistemas que verdaderamente motiven a los empleados.

La opinión de los ocupantes de los puestos acerca del contenido de cada cargo se discutiría poco; según la información que arroja la encuesta, se considera esto un aspecto clásico de un sistema de gestión autocrático y sería poco positivo puesto que la experiencia de las personas que ocupan un puesto día a día es invaluable y podría ser aprovechada de mejor manera; si son escuchados apropiadamente por quienes definen en última instancia las responsabilidades.

Los círculos de calidad han sido desarrollados muy poco en las empresas o al menos el interés que demuestran los empresarios son de un 63%, esto puede deberse al desconocimiento de lo importante que puede ser esta herramienta cuyo resultado es un valioso aporte a la mejora continua, pero que requiere de cierto nivel de capacitación.

Cuando se habla de mejoramiento en las acciones de tipo disciplinario se ve un mayor interés (70%) lo cual sería positivo siempre y cuando se realice una mejora que incluya a todas las partes involucradas.

Las empresas realizan actividades sociales con una calificación de 3 sobre 5; se considera que estas actividades tienden a mejorar la cultura organizacional de manera radical, por lo que deberían ser tomadas en cuenta.

6.7.2.2 Recomendaciones

Sería importante motivar a los empleados PYMEs con incentivos cuando sea necesario, así mismo dar llamados de atención en el momento adecuado; a veces las empresas solo crean programas de disciplina para el personal, estos producen resultados deseados siempre y cuando sean justos y bien orientados; por otro lado, la idea de que los incentivos funcionen, sería crear la cultura que de premio a la productividad bien encaminada; para que esto se dé hay que hacer un estudio previo de costos, tiempos y eficiencia, ya que no se puede pedir algo que en el

tiempo no se vaya a cumplir, lo importante es establecer políticas claras para el desarrollo de estos sistemas que promocionan la productividad.

Se recomienda para enriquecer los puestos, permitir a los dueños de los procesos que den sus opiniones para mejorarlos, ya que quien mejor que ellos para aportar con las ideas clave para optimizar la cadena de valor y los procesos que pertenecen a éste; muchas veces los altos mandos creen conocer todo acerca de cómo se maneja la empresa y sus procesos; sería importante, para que el aporte sea integral que ellos se comprometan más en conocer lo que sucede a fin de lograr las metas de mejora establecidas.

En definitiva el hecho de mantener reuniones para mejorar y planificar las actividades que se van a realizar es muy importante, esto se debería promocionar más en las empresas; se debería medir realmente cuan productivos son estos círculos de calidad, tiempo que se les asigna debe ser el adecuado, llevando una agenda para controlar los temas de la reunión; en éstas siempre saldrán oportunidades de mejora que deben ser acogidas y direccionadas puntualmente para alcanzar los objetivos de la reunión.

Las actividades sociales aportarían un valor agregado, que es bien percibido por el personal, ya que fomentar actividades extracurriculares para que las relaciones entre los colaboradores mejoren y a su vez también se hacen reconocimientos que le harían sentir a la gente que no le toman solamente como un trabajador, sino como un amigo con el que

pueden compartir y disfrutar momentos que no tienen que ver con el trabajo; las personas requieren de esto, para sentirse que no son solo parte de la empresa, están apoyados y estimados por la gente que les rodea.

6.7.3 Reclutamiento, Selección y Evaluación del Desempeño

6.7.3.1 Conclusiones

Los procesos de selección son realizados en su mayor parte por la propia empresa, lo cual se considera adecuado para las PYMEs, se ve que existe un 25% de casos en que se hacen de manera mixta, entonces, cuando es necesaria la asesoría para la contratación, las empresas del sector la buscan.

La mayor dificultad de las empresas para tener empleados calificados se interpretaría como que no hay empleados que se ajusten a los perfiles; puede darse esto por falta de un proceso adecuado de reclutamiento, ya que existe una gran oferta laboral en el país; el no poder retener a los empleados más calificados y la incapacidad para atraerlos es un problema bastante fuerte en las PYMEs puesto que son plazas de trabajo en las cuales no existe o no aseguran un crecimiento dentro de la empresa, o los salarios que estas empresas ofrecen no son siempre los más atractivos dentro de la oferta de empleo a nivel general.

También existe un nivel sumamente bajo de desarrollo de recursos para medir el desempeño de los colaboradores, lo cual sería necesario, para

aprender a controlar no solamente el desarrollo del puesto de trabajo sino de los procesos; se debe tener control de la inversión que se realiza en los colaboradores incluso para incentivarlos, si están desarrollando bien o mejor su trabajo de lo que se había planeado.

Se observa una distribución en su mayoría de gestión de apoyo y gestión participativa en primer lugar, seguida por gestión autocrática, que sería coherente con el medio donde muchas empresas son familiares y han llevado siempre las empresas de manera autocrática, de todas maneras se debe empezar a capacitar incluso a los gerentes para que noten cómo una gestión autocrática disminuye los beneficios de la sinergia que puede generar una organización.

6.7.3.2 Recomendaciones

Sería importante tomar en cuenta que si la empresa no posee las capacidades suficientes para realizar un proceso de selección adecuada, debería recurrir a empresas externas; en caso de que las empresas quieran manejar estos procesos por ellas mismas, sería conveniente que tengan la persona o personas capacitadas para manejar este importante proceso, se puede pensar que es algo fácil, pero en realidad están conjugadas algunas variables que dependerán de las necesidades de la empresa, por ello tener una persona facultada para realizarlo es vital, ya que los costos de poseer personal que no está alineado a la organización son considerables.

El hecho de poseer personal calificado en la empresa dependerá estrictamente de ella desde su proceso de reclutamiento hasta los planes diseñados para cada persona, una política salarial adecuada al puesto y sus responsabilidades, unido a un nivel de ingreso de acuerdo a la industria o sobre la misma siempre y cuando responda a las necesidades de la empresa, serán vitales para retener al personal calificado; sería primordial contratar gente que no supere las capacidades del puesto o en su defecto que el mismo no cumpla con los requerimientos del mismo, ya que esto genera inconformidad del lado del contratante y el contratado, se debe empezar por un diseño óptimo del puesto, amparado en manuales de funciones y procesos para que queden claras las funciones y responsabilidades del cargo.

Definitivamente se debe medir el desempeño del personal, lo que no se mide no se controla; buscando el mecanismo que mejor se ajuste a la organización y sus necesidades, midiendo eficiencia y eficacia del personal, basado en tiempos y costos, se aseguraría que las mediciones se lleven para conocer las oportunidades de mejora, la idea de esto es canalizar lo antes mencionado, más no despedir personal, porque muchas veces las fallas están en los procesos y no en las personas.

En el tema de modelos de comportamiento organizacional sería importante y recomendable que se maneje un esquema participativo y consensual ya que el mismo permite un flujo de información óptimo orientado hacia la mejora de la organización con el apoyo del personal;

es importante mencionar que aunque la dinámica en las PYMEs del sector sea esta, no significa que los otros modelos de gestión no deban aplicarse en casos puntuales, sería importante que la gerencia maneje un liderazgo adecuado a la situación de la organización.

6.7.4 Salud Ocupacional y Seguridad Industrial

6.7.4.1 Conclusiones

Existe ausencia casi absoluta de planes de seguridad industrial y salud ocupacional, esto sería realmente inquietante y puede generarse por la despreocupación o desconocimiento de los riesgos que esto puede traer, no solamente para los colaboradores sino para la empresa; no existen muchos casos reales de accidentes industriales, existen si muchos casos de falta de prevención en la seguridad, se debe saber que nada es más valioso que la vida y asegurar la seguridad de quienes colaboran con otros es más que una responsabilidad, es un deber.

El uso de registros es sumamente bajo, ni siquiera se puede llegar a concluir de una manera desglosada porque los datos apuntan a una falta de control alto. Esto tiene coherencia con la falta de sistemas de información, aún así no es complicado llevar estos registros y mantenerlos es esencial para el control de la productividad, se debe recordar que existe una verdad básica: “lo que no se mide no se controla y lo que no se controla, no se mejora”.

6.7.4.2 Recomendaciones

Es necesario por ley para toda empresa manufacturera, que posea un comité de seguridad y salud ocupacional, que cumpla con los requisitos de dar a su personal el ambiente adecuado de trabajo de acuerdo a las condiciones en que el personal desempeña sus labores, un seguimiento oportuno de su salud, determinación de riesgos entre otros aspectos; sería imperativo que las PYMEs del subsector se inserten en este tema y lo apliquen en sus organizaciones, ya que al descuidarlo pueden ser sancionados por la ley e incurrir en riesgos para su persona y realmente esto es lo último que un empresario debería descuidar, porque la salud y seguridad de la gente que está a su cargo puede verse comprometida.

La carencia de registros sería un problema significativo ya que la ausencia de estos repercute en desorganización e información perdida en los procesos; para que un sistema de información tenga la efectividad que se requiere, es necesario que se posean datos confiables y respaldados, sino se estaría midiendo cosas que no aportan ni muestran la realidad de la organización; el poseer registros los pone un paso adelante para en un futuro migrar a un sistema de gestión de calidad, que debe ser la visión de las PYMEs; aún si no se incursiona en un SGC, el poseer registros respalda las acciones, decisiones y modificaciones, incluso para avalar cualquier asunto es primordial un documento de respaldo, lo cual debe ser un hábito para el buen manejo de la gestión general en la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

1. ADRIANI, Carlos; BIASCA, Rodolfo y RODRÍGUEZ, Mauricio. (2004). ***Un nuevo sistema de gestión para lograr PYMES de clase mundial***. Colombia: Gráficas de la Sabana Ltda.
2. ASÚNSOLO DEL BARCO, Alejandro. [www.microsoft.com/spain/empresas/tecnología/pymes_mspj]. ***Pymes y tecnología: ¿Estamos en ello?***
3. BANCO HIPOTECARIO. [http://www.bancohipotecario.com.sv/Red_Hipotecario/Asesor_Financiero/Conceptos_elementales_del_analisis_financiero.pdf]. ***Conceptos elementales de análisis financiero***.
4. BELTRÁN, Alejandro; TORRES, Elsa; CAMARGO, Rafael y BELLO PÉREZ, Carlos. (2004). ***Pymes un reto a la competitividad***. Colombia: Universidad Externado de Colombia.
5. CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME.
6. CLUSTER.CL. (22 de marzo de 2010). [[http://www.tci-network.org/filemanager/download/1316/Claudia %20Marro-%20CORFO-Chile.pdf](http://www.tci-network.org/filemanager/download/1316/Claudia%20Marro-%20CORFO-Chile.pdf)].
7. DANTE ILLESCAS, Washington. (2005). ***Relaciones públicas prácticas de aplicación en PYMES y emprendimientos***. Argentina: Macchi Grupo Editor S.A.
8. DANTE, W. (2005). ***Relaciones públicas prácticas de aplicación en PYMEs y emprendimientos***. Argentina: Editorial Macchi.
9. DECISIÓN, LA REVISTA DEL CAMBIO EMPRESARIAL. ***Las Pymes Como Proveedores de las Grandes Empresas***. DECISIÓN. Edición No. 25.
10. DICCIONARIO DE FINANZAS. [http://www.euroresidentes.com/empresa_empresas/diccionario_de_empresa/finanzas/g/garantias-reales.htm].
11. E MÉXICO. (25 de marzo de 2010). [<http://www.emexico.gob.mx/work/resources/LocalContent/9840/1/temaIV.html>]. ***Estrategia Competitiva***.
12. ECUADOR. CÁMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DE PICHINCHA. (2002). [http://www.pequenaindustria.com.ec/index.php?option=com_remository&Itemid=68&func=select&id=2]. ***Diagnóstico PYMI***.
13. ECUADOR. CAPIG. (20 de julio de 2009). [<http://www.capig.org.ec/otrosServicios/bibliotecaVirtual/Realidades%20y%20Expectativas%20PYMES%20ante%20TLC%20Jun1005%20MLR.doc>].

14. ECUADOR. CODEPYME. [<http://www.codepyme.gov.ec/apoyo.html>].
15. ECUADOR. CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL – CFN. (25 de marzo de 2010). [http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=5&Itemid=360].
16. ECUADOR. FLACSO. (2002). *Internet y Sociedad en América Latina y el Caribe*. Ecuador: Imprenta RISPERGRAF.
17. ECUADOR. MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD. [http://www.mipro.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=120%3Acompetencias-subsecretaria-de-mipymes-y-artesantias&catid=53%3Asubsecretarias-mipymes-y-artesantias&Itemid=87].
18. ECUADOR. SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. (14 de julio de 2006). *Proyecto de propuesta de creación de estatuto andino de la PYME CAN*.
19. FÉLIZ, Socorro. *El Poder y las PYMES*. DECISIÓN. Edición No. 25.
20. GESTIOPOLIS. (22 de marzo de 2010). [<http://www.gestiopolis.com/canales/der/articulos/No%202/evaluaciondeldesempeo.htm>]. *Y tú desempeño... ¿Es el mejor? La evaluación del desempeño*.
21. GESTIOPOLIS. (23 de marzo de 2010). [<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/16/relacioneslaborales.htm>]. *Lo positivo de las relaciones laborales*.
22. LOS RECURSOS HUMANOS. [<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/296-cultura-organizacional-concepto.html>]. *Cultura organizacional. Concepto*.
23. MÉXICO. REVISTA FORTUNA. (22 de marzo de 2010). [http://revistafortuna.com.mx/opciones/archivo/2007/mayo/htm/responsabilidad_PYMES.htm]. *La responsabilidad social en las PYMEs*.
24. MILAN, Julio. (Enero de 2009). *Hay que apoyar a las PYMES*. SEÑALES. Edición No. 81.
25. MONGUE GONZÁLEZ, Ricardo; ALFARO AZOFEIFA, Cindy y ALFARO CHAMBERLAIN, José. (2005). *TICS en las PYMES de Centroamérica*. Costa Rica: Editorial Tecnológica de Costa Rica.
26. NOBOA, Fabricio. [http://www.fabrizionoboa.net/pdf/ekos_3.pdf]. *Los defectos de la planificación estratégica*.
27. PINTO SAAVEDRA, Juan Alfredo. (2001). *Las PYMES de servicios públicos*. Colombia: Karand Adenauer Stiftung.
28. REVISTA LATINOAMERICANA DE ADMINISTRACIÓN. (2007). [<http://revistaacademia.cladea.org>]. *Academia*.
29. RUIZ, José Vicente. [www.mastermagazine.info/articulo/10516.php]. *Las Pymes y la tecnología*.

30. SECRETARÍA NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA - SENACYT.
31. UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR. *Caracterización de la Pyme en la Industria Manufacturera del Distrito Metropolitano de Quito*. Observatorio de la PYME.
32. VALDUÉRTELES BARTOS, Ignacio. (2007). *PYMES en las trincheras*. España: Cie Dossat.
33. VALENZUELA RODRÍGUEZ, Juan Alonso. [www.wikilearning.com/monografía/las_tics_en_las_pymes]. *Las TICS en las PYMES*.
34. VIDAL BENEYTO, José. (2002). *La Ventana Global*. España: Santillana Ediciones Generales.
35. WIKIPEDIA. [http://es.wikipedia.org/wiki/Habilidades_gerenciales].
36. WIKIPEDIA. [http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_informaci%C3%B3n].

ANEXOS

BASE DE DATOS SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS SECTOR D22

No. Exp.	RUC	Razón Social	Ciudad	Dirección	No.	Intersección	Teléfono	CIU 3	Descripción CIU 3	Representante	Tamaño
153387	1791993993001	ACRIMECSA DEL ECUADOR S.A.	QUITO	AV. 10 DE AGOSTO	4929	MAÑOSCA	9217714	D2221.0.02	Impresión de catálogos para fabricantes de máquinas y de otros materiales de publicidad comercial.	TORRES SUBIA GERMANIA PAMELA	PEQUEÑA
150970	1791913248001	ANDINAPRINT CIA. LTDA	QUITO	LALLEMENT	OE3-103	AV. AMERICA	3317758	D2221.0.02	Impresión de catálogos para fabricantes de máquinas y de otros materiales de publicidad comercial.	MALLITASIG SINMALEZA MARIA CARLOTA	PEQUEÑA
15914	1790598411001	ARTES GRAFICAS SENAL IMPRESENAL C LTDA	QUITO	SEYMOUR	391	ENTRE FLOREANA Y TORTUGA	2452658	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	PESANTEZ PESANTEZ CLARA ESPERANZA DEL PILAR	PEQUEÑA
108192	0992246960001	AVEDUN S.A.	QUITO	AV. TERESA DE CEPEDA	N35-12	AV. REPUBLICA	3316432	D2221.0.02	Impresión de catálogos para fabricantes de máquinas y de otros materiales de publicidad comercial.	MERINO MUÑOZ RENE FERNANDO	PEQUEÑA
89560	1791738950001	BUCHELI MOREANO IMPRESORES CIA. LTDA	QUITO	SANTIAGO	367	MANUEL LARREA Y VERSALLES	2528492	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	BUCHELI MOREANO FRANCISCO JAVIER	PEQUEÑA
93215	1791841360001	BYCA TRADING COMPANY CTCL CIA. LTDA	QUITO	AL VENGADOR	228	EL ZURIAGO	2250322	D2221.0.02	Impresión de catálogos para fabricantes de máquinas y de otros materiales de publicidad comercial.	CEVALLOS MENA CARLOS ALBERTO	PEQUEÑA
17598	1790794121001	CACOPRO C.L.	QUITO	AV. LOS SHIRYS	2908	ISLA FLOREANA	2469984	D2221.0.03	Impresión de libros, álbumes, agendas, calendarios, tarjetas de invitación y otros impresos comerciales para papelerías.	RAMIREZ CASTRO ROBERT DANILO	PEQUEÑA
89028	1791712234001	CALCOMANIAS GRAFICAS AMENITIS MONSALVE E HIJOS CALCOGRAF - AMENIGRAF CIA. LTDA.	QUITO	DE LOS EUCALIPTOS	E1-37	AV. 10 DE AGOSTO	2471233	D2221.0.02	Impresión de catálogos para fabricantes de máquinas y de otros materiales de publicidad comercial.	MONSALVE PINEDA JOSE LUIS	MEDIANA

No. Exp.	RUC	Razón Social	Ciudad	Dirección	No.	Intersección	Teléfono	CIU 3	Descripción CIU 3	Representante	Tamaño
10705	1790311015001	CENTRO GRAFICO CEGRAFICO S.A.	QUITO	RIO ZABALETA	183	MANGLARALTO	2673105	D2221.0.00	Encuadernación, y producción de caracteres de imprenta compuestos, planchas o cilindros de impresión preparados, piedras litográficas impresas u otros medios impresos de reproducción para su utilización por otras imprentas.	JIJON LETORT SANTIAGO MIGUEL ANTONIO	MEDIANA
160623	1792160146001	CLIENTAR CIA. LTDA.	QUITO	AV. 6 DE DICIEMBRE	2998	WHIMPER	2503500	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	VALENCIA ALMEIDA ROCIO ELIZABETH	PEQUEÑA
13692	1790362795001	CERVANTES Y SANCHEZ CERSA C LTDA	QUITO	AV. DE LOS ACEITUNOS	E2-53	CARRERA PRIMERA	2528327	D2222.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	SANCHEZ FALCONES MARIA CECILIA	MEDIANA
48532	1791276965001	CORPORACION CREATIVA IMPRESA CORPCREIMP S.A.	QUITO	4TRANSVERSAL	N61- 96	BERNARDO DE LEGARDA	2597500	D2221.0.03	Impresión de libros, álbumes, agendas, calendarios, tarjetas de invitación y otros impresos comerciales para papelerías.	GOMEZ MEZA JORGE AUGUSTO	PEQUEÑA
87465	1791413830001	COLIBRI DIGITAL PRINT S.A.	QUITO	RUMIPAMBA	OE4- 52	AV.AMERICA	2252648	D2222.0.00	Encuadernación, y producción de caracteres de imprenta compuestos, planchas o cilindros de impresión preparados, piedras litográficas impresas u otros medios impresos de reproducción para su utilización por otras imprentas.	PAZMIÑO NOVOA CARLOS ALBERTO	PEQUEÑA
89009	1791730933001	COLORORIGINAL CIA. LTDA.	QUITO	RIO DE JANEIRO	OE- 5119	CANADA	2555105	D2212.0.00	Edición de periódicos revistas y publicaciones periódicas de contenido técnico o general, revistas de industrias, humorísticas, etc. (esté, o no relacionada con la impresión).	MALDONADO ERAZO MIGUEL ANGEL	PEQUEÑA
14631	1790461254001	DECOPRINT C LTDA	QUITO	LEONIDAS PLAZA	1132	CORDERO	2230765	D2221.0.03	Fabricación de etiquetas de papel.	MORAWSKI BYSZEWSKA WACLAW	PEQUEÑA
45519	1790738248001	DINEDICIONES SA	QUITO	12 OCTUBRE	N25- 32	AV. CORUÑA	2545229	D2211.0.01	Edición de libros y folletos en general.	ALTAMIRANO SALAZAR HERNAN SANTIAGO	MEDIANA

No. Exp.	RUC	Razón Social	Ciudad	Dirección	No.	Intersección	Teléfono	CIU 3	Descripción CIU 3	Representante	Tamaño
45719	1790780643001	DISTRIBUIDORA Y EDITORA DE LIBROS ECUATORIANOS SOCIEDAD ANONIMA DELIBRESA	QUITO	MURGEON	364	ULLOA	2230925	D2212.0.00	Edición de periódicos revistas y publicaciones periódicas de contenido técnico o general, revistas de industrias, humorísticas, etc. (esté, o no relacionada con la impresión).	PALACIOS VAREA JUAN FERNANDO	PEQUEÑA
89049	1791728866001	ECUANOVA PRODUCCIONES S.A.	CUMBAYÁ	CALLE A LA DEL MURO	16	CALLE B LA DEL PEPE	2890744	D2212.0.00	Edición de periódicos revistas y publicaciones periódicas de contenido técnico o general, revistas de industrias, humorísticas, etc. (esté, o no relacionada con la impresión).	CASAL SOTO RONQUILLO GUILLERMO ESTEBAN	PEQUEÑA
16753	1790715353001	ECUAOFSET C LTDA	QUITO	BRASIL	N49-140	VALDIVIESO	2433516	D2222.0.00	Encuadernación, y producción de caracteres de imprenta compuestos, planchas o cilindros de impresión preparados, piedras litográficas impresas u otros medios impresos de reproducción para su utilización por otras imprentas.	MAYORGA MARQUEZ FRANCISCO EDUARDO	MEDIANA
160023	1792135354001	EDICION E IMPRESION POPULAR GEDIMPO S.A.	QUITO	AV. MARISCAL SUCRE	OE6-116	CATON CARDENAS	2490888	D2212.0.00	Edición de periódicos revistas y publicaciones periódicas de contenido técnico o general, revistas de industrias, humorísticas, etc. (esté, o no relacionada con la impresión).	MIRANDA MERA MARLON MAURICIO	PEQUEÑA
46325	1790924491001	EDICIONES LEGALES EDLE S.A.	QUITO	LOS CIPRESES	N55-149	LOS ECUALIPTOS	022480800	D2212.0.00	Edición de periódicos revistas y publicaciones periódicas de contenido técnico o general, revistas de industrias, humorísticas, etc. (esté, o no relacionada con la impresión).	ALBAN GOMEZ ALFONSO ERNESTO	MEDIANA
87255	1791411846001	EDICIONES NACIONALES UNIDAS EDINUN CIA. LTDA.	QUITO	MALDONADO	58477	GIL MARTIN	2611210	D2211.0.01	Edición de libros y folletos en general.	VELASQUEZ GUZMAN GERARDO VICENTE	MEDIANA
87037	1791409647001	EDITORIA DE GARAYALDE CIA. LTDA.	QUITO	SABANILLA	OE2-25	MELCHOR TOAZA	2801959	D2212.0.00	Edición de periódicos revistas y publicaciones periódicas de contenido técnico o general, revistas de industrias, humorísticas, etc. (esté, o no relacionada con la impresión).	CHAVEZ SANCHEZ JORGE HUMBERTO	MEDIANA

No. Exp.	RUC	Razón Social	Ciudad	Dirección	No.	Intersección	Teléfono	CIU 3	Descripción CIU 3	Representante	Tamaño
52621	1791283414001	EDITORIA MEDICO - CIENTIFICA ANDES EDIMECIEN CIA. LTDA.	QUITO	GENERAL AGUIRRE	166	10 DE AGOSTO	2502427	D2211.0.01	Edición de libros y folletos en general.	MONTOYA FLORES ALFREDO ESTUARDO	MEDIANA
15401	1790542033001	EDIGUIAS C LTDA	QUITO	CALLE H	E10-119	ASUNOS	3463124	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	GOMEZ LOAIZA DAVID AGUSTIN	PEQUEÑA
160492	1792146232001	EDITORIAL ARANTI EDITOARANTI S.A.	QUITO	ÚLTIMAS NOTICIAS	N37-32	EL COMERCIO	2894857	D2212.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	NOBOA FREILE MARIA BELEN	PEQUEÑA
16623	1790692825001	EDITORIAL ECUADOR FAUSTO BUCHELI TORRES C LTDA	QUITO	SANTIAGO	367	MANUEL LARREA Y VERSALLES	2528492	D2221.0.03	Impresión de libros, álbumes, agendas, calendarios, tarjetas de invitación y otros impresos comerciales para papelerías.	BUCHELI MOREANO FRANCISCO JAVIER	MEDIANA
45225	1790687821001	EDITORIAL EDINACHO SA	QUITO	BARTOLOME SANCHEZ	6	CALLE C	2470430	D2221.0.03	Impresión de libros, álbumes, agendas, calendarios, tarjetas de invitación y otros impresos comerciales para papelerías.	SEGURA MONTENEGRO OTTO RUFFO	PEQUEÑA
14052	1790393402001	EDITORIAL FRAGA C LTDA	QUITO	LA GASCA	345	CARVAJAL	2223225	D2221.0.03	Impresión de libros, álbumes, agendas, calendarios, tarjetas de invitación y otros impresos comerciales para papelerías.	FRAGA BENAVIDEZ FAUSTO VINICIO	PEQUEÑA
153964	1792002877001	EDITORIAL GRAN TAURO GRANTAU CIA. LTDA.	QUITO	CONNESIAT	426	JOSE GOMEZ	6009313	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	VIVANCO SALVADOR CLEMENTE JOSE	MEDIANA
157385	1792074304001	EDITORIAL LATINA S.A.	QUITO	IRLANDA	E10-16	AV. REPUBLICA DE EL SALVADOR	2430494	D2211.0.01	Edición de libros y folletos en general.	REECE DOUSDEVES ALFONSO LINCON	PEQUEÑA
8145	1790548287001	EDITORIAL MINOTAURO SA	QUITO	PANA NORTE KM 3.5		NAZARETH	2475726	D2212.0.00	Edición de periódicos revistas y publicaciones periódicas de contenido técnico o general, revistas de industrias, humorísticas, etc. (esté, o no relacionada con la impresión).	VIVANCO ARROYO FRANCISCO ALFONSO	MEDIANA
94729	1791880838001	EDITORIAL VOLUNTAD EDIVOLUNTAD CIA. LTDA.	QUITO	LERIDA	E13-04	PONTEVEDRA	2542182	D2211.0.01	Edición de libros y folletos en general.	ORTIZ REA NELSON HUMBERTO	PEQUEÑA

No. Exp.	RUC	Razón Social	Ciudad	Dirección	No.	Intersección	Teléfono	CIU 3	Descripción CIU 3	Representante	Tamaño
91949	1791809750001	EDITORIAL LITOCROMO CIA. LTDA	QUITO	ASUNCION	OE1-62	SALINAS	2561201	D2221.0.00	Edición de periódicos revistas y publicaciones periódicas de contenido técnico o general, revistas de industrias, humorísticas, etc. (esté, o no relacionada con la impresión).	GUERRON RUEDA JOSE JUSTINO	PEQUEÑA
51285	1791241940001	EDIWORLD S.A.	QUITO	AMAZONAS	3123	AZUAY	2430560	D2212.0.00	Edición de periódicos revistas y publicaciones periódicas de contenido técnico o general, revistas de industrias, humorísticas, etc. (esté, o no relacionada con la impresión).	BUITRON GOMEZ ORLANDO WLADIMIR	PEQUEÑA
52291	1791273508001	EMPRESA DE COMUNICACIONES VIA SATELITE EMCOVISA SA	QUITO	AV. 12 DE OCTUBRE	N26-14	CORUÑA	2508747	D2212.0.00	Edición de periódicos revistas y publicaciones periódicas de contenido técnico o general, revistas de industrias, humorísticas, etc. (esté, o no relacionada con la impresión).	SALAZAR EGAS PABLO FIDEL	MEDIANA
52634	1791283309001	EMPRESANE GRAFICAS CIA. LTDA.	QUITO	ENRIQUE RITHER	L 17	JERONIMO LEITON	2238012	D2222.0.00	Encuadernación, y producción de caracteres de imprenta compuestos, planchas o cilindros de impresión preparados, piedras litográficas impresas u otros medios impresos de reproducción para su utilización por otras imprentas.	PIEDRA RAMIREZ SEGUNDO GERMAN	PEQUEÑA
14821	1790482987001	ETIQUETEX SA	QUITO	LOS EUCALIPTUS	E1-181	EL JUNCAL	2475413	D2221.0.02	Impresión de catálogos para fabricantes de máquinas y de otros materiales de publicidad comercial.	GAIBOR GAIBOR VIVIANA GEOVANNA	PEQUEÑA
91981	1791810562001	EUROECUATORIANA INDGRAFA S.A.	QUITO	CALLE H	242	SUECIA	2499301	D2221.0.03	Impresión de libros, álbumes, agendas, calendarios, tarjetas de invitación y otros impresos comerciales para papelerías.	SILVA RODRIGUEZ FELIX ALBERTO	MEDIANA
54788	1791362292001	EVANO CIA. LTDA.	QUITO	AV. COLON	E9-62	AV. 6 DE DICIEMBRE	2906336	D2221.0.02	Impresión de catálogos para fabricantes de máquinas y de otros materiales de publicidad comercial.	PONCE DAVALOS MARCO VINICIO	PEQUEÑA

No. Exp.	RUC	Razón Social	Ciudad	Dirección	No.	Intersección	Teléfono	CIU 3	Descripción CIU 3	Representante	Tamaño
45739	1790775755001	G&R COMUNICACION GRAFICA GANGOTENA Y RUIZ S. A.	CUMBAYÁ	DIEGO DE ROBLES	S/N	PAMPITE	2971908	D2212.0.00	Edición de periódicos revistas y publicaciones periódicas de contenido técnico o general, revistas de industrias, humorísticas, etc. (esté, o no relacionada con la impresión).	RUIZ TORRES MARTHA LUZMILA	PEQUEÑA
90779	1791769392001	GIRO PROMOCIONES GIRPRO CIA. LTDA	QUITO	ELOY ALFARO	67-108	DE LOS ARUPOS	2472898	D2221.0.02	Impresión de catálogos para fabricantes de máquinas y de otros materiales de publicidad comercial.	BUENO VILLACORTA ANDRES	PEQUEÑA
153496	1791998979001	GOLDEN BRIDGE CORPORATION GOBRICORP S.A.	QUITO	AMAZONAS	4600	PEREIRA	2266060	D2211.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	LOPEZ CASSAN WALTER IVAN	PEQUEÑA
92918	1791834143001	GRAFICAS IMAGO CIA. LTDA.	QUITO	VERACRUZ	N34-90	ENTRE AV. AMERICA Y PEDRO BEDON	2463869	D2221.0.01	Edición de libros y folletos en general.	GRANDA RODRIGUEZ EDUARDO HUMBERTO	PEQUEÑA
156575	1792056322001	GRAFICAS VASQUEZ CIA. LTDA.	QUITO	LUGO	E13-168	LERIDA	2520253	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	VASQUEZ ANDRADE JORGE MIGUEL	PEQUEÑA
52997	1791296729001	GRAPHUS, TALLER DE DISEÑO GRAFICO CIA. LTDA.	QUITO	LUIS CORDERO	E12-114	TOLEDO ESQUINA	2902760	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	DUEÑAS PINTO LIDIA ORFELINA	PEQUEÑA
54847	1791397576001	GRUPO EDITORIAL TAQUINA EDITAQUINA CIA. LTDA.	QUITO	AV. DE LOS SHYRIS	N42-125	THOMAS DE BERLANGA	2464012	D2211.0.01	Edición de libros y folletos en general.	RIVADENEIRA ALMEIDA REBECA SARASWATI	PEQUEÑA
155841	1792037751001	HEALTHEDITOR CIA. LTDA.	QUITO	SAN CAMILO	7	SAN ALFONSO	2820776	D2211.0.01	Edición de libros y folletos en general.	LEON MEJIA PAULINA JEANNETH	PEQUEÑA
94286	1791870212001	IDEAS IMPRENTA OFFSET CIA. LTDA	QUITO	REAU AUDIENCIA		EMPERATRIZ ISABEL	2414832	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	SARMIENTO SACOTO EFRAIN ANTONIO	PEQUEÑA
160956	1792155207001	IMAGENCOLOR CIA. LTDA.	QUITO	ANDRES DE ARTIEDA	N23-27	AV. LA GASCA	022230804	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	SILVA FUSEAU JANNETH AUGUSTA	PEQUEÑA

No. Exp.	RUC	Razón Social	Ciudad	Dirección	No.	Intersección	Teléfono	CIU 3	Descripción CIU 3	Representante	Tamaño
53494	1791316150001	IMPACTOCIP COMUNICACION INDUSTRIA PUBLICITARIA CIA. LTDA.	QUITO	PINTA	236	LA RABIDA	2232200	D2221.0.02	Impresión de catálogos para fabricantes de máquinas y de otros materiales de publicidad comercial.	PAZ Y MIÑO BARAHONA BYRON FERNANDO	PEQUEÑA
94644	1791879430001	IMPRESA Y ARTE GRAFICO GRAFICUS C.A	QUITO	BARON DE CARONDELET	223	AV. 10 DE AGOSTO	2269515	D2221.0.02	Impresión de catálogos para fabricantes de máquinas y de otros materiales de publicidad comercial.	CHIRIBOGA SAGBAY HUMBERTO LEONIDAS	PEQUEÑA
90305	1791738241001	IMPRESA PUBLICIDAD PUBLICIDAD IMPRESA CIA. LTDA	QUITO	JUAN GONZALEZ	N35- 76	J.P. SANZ	2257544	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	COLLAGUAZO ARMIJOS ALVARO JESUS	PEQUEÑA
154086	1792000068001	IMPRESIONES INDUSTRIALES CHROMAGRAPH CIA. LTDA.	QUITO	GUAYAS	205	AV. AMAZONAS	2469822	D2221.0.02	Impresión de catálogos para fabricantes de máquinas y de otros materiales de publicidad comercial.	RECALDE LASLUIA MELVA YANTI	PEQUEÑA
47193	1791178734001	IMPRESORES MYL S.A.	QUITO	LOS CIPRESES	LOTE 54	EUCALIPTOS	3480800	D2222.0.00	Encuadernación, y producción de caracteres de imprenta compuestos, planchas o cilindros de impresión preparados, piedras litográficas impresas u otros medios impresos de reproducción para su utilización por otras imprentas.	OCEJO LUNA MARICARMEN	PEQUEÑA
13979	1790290867001	INDUSTRIA GRAFICA ECUAMAG C LTDA	QUITO	AV 9 DE OCTUBRE	N26- 131	ASCAZUBI	2236708	D2221.0.00	Encuadernación, y producción de caracteres de imprenta compuestos, planchas o cilindros de impresión preparados, piedras litográficas impresas u otros medios impresos de reproducción para su utilización por otras imprentas.	MATAMOROS GAMBOA MARISOL DE LOS ANGELES	PEQUEÑA
16824	1790716422001	IRALGRAF ECUATORIANA C LTDA	QUITO	AV 6 DE DICIEMBRE	7015	ISLA ISABELA	2449710	D2211.0.01	Edición de libros y folletos en general.	VALDIVIESO BRIZ FRANCISCO JOSE	MEDIANA
89325	1791740696001	LATINWEB S.A	QUITO	IRLANDA	E10- 16	AV. REPUBLICA DEL SALVADOR	2430494	D2212.0.00	Edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas de contenido técnico o general, revistas de industrias, humorísticas, etc. (esté, o no relacionada con la impresión).	ALMEIDA TINAJERO PABLO ESTEBAN	PEQUEÑA

No. Exp.	RUC	Razón Social	Ciudad	Dirección	No.	Intersección	Teléfono	CIIU 3	Descripción CIIU 3	Representante	Tamaño
17559	1790792323001	LETRASIGMA C.LTDA.	QUITO	CORUÑA	1311	SAN IGNACIO	2220816	D2222.0.00	Encuadernación, y producción de caracteres de imprenta compuestos, planchas o cilindros de impresión preparados, piedras litográficas impresas u otros medios impresos de reproducción para su utilización por otras imprentas.	EGUIGUREN CHIRIBOGA JOSE ALFREDO	MEDIANA
7430	1790397971001	LIBRESA SA	QUITO	MURGEON	364	ENTRE ULLOA Y JORGE JUAN	2502993	D2211.0.01	Edición de libros y folletos en general.	COBA PAGES NURIA VERONICA	MEDIANA
155771	1792047021001	LONGMANED ECUADOR S.A.	QUITO	AV. AMAZONAS		AV. PATRIA	2562680	D2211.0.01	Edición de libros y folletos en general.	DELGADO BONILLA JUANA	PEQUEÑA
153056	1791976193001	MANTHRA EDITORES CIA. LTDA.	QUITO	TOLOSA	N24-199	ASTURIAS	6000998	D2221.0.02	Impresión de catálogos para fabricantes de máquinas y de otros materiales de publicidad comercial.	VILLARREAL BRAVO CARLOS GERONIMO	PEQUEÑA
51109	1791239237001	MAYA EDICIONES MAYEDIC CIA. LTDA.	QUITO	EL MERCURIO	E10-193	6 DE DICIEMBRE	2255221	D2211.0.01	Edición de libros y folletos en general.	BUSTOS PEÑAHERRERA PATRICIO ENRIQUE	PEQUEÑA
156620	1792057205001	MOSAICO SOLUCIONES GRAFICAS GRAFOSMOAICO CIA. LTDA.	QUITO	RUSIA	E932	AVDA DE LOS SHYRIS	6014686	D2221.0.04	Impresión de fotograbado y litografía	MORENO ABRAMOWICZ MARIA VERONICA	PEQUEÑA
153497	1791998995001	MULTIBILINGUE ECUADOR MBE S.A.	QUITO	AMAZONAS	4600	PEREIRA	2266060	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	LOPEZ CASSAN WALTER IVAN	PEQUEÑA
91166	1791776070001	NEWPRINT CIA. LTDA	QUITO	PASAJE B	E10-122	ELOY ALFARO ENTRE J MOLINEROS Y HELECHOS	3464568	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	CALISTO ARTETA JOSE MARIA FERNANDO	PEQUEÑA
53536	1791318587001	NOCION IMPRENTA IMPRESFERGUE CIA. LTDA.	QUITO	HIGUERAS	113	AV. ELOY ALFARO	3342205	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	GUEVARA CALDERON LUIS FERNANDO	MEDIANA

No. Exp.	RUC	Razón Social	Ciudad	Dirección	No.	Intersección	Teléfono	CIU 3	Descripción CIU 3	Representante	Tamaño
150961	1791913213001	PERFILES EMPRESARIALES EMPREFILE CIA. LTDA	QUITO	ALPALLANA	289	ALMAGRO	2508747	D2212.0.00	Edición de periódicos revistas y publicaciones periódicas de contenido técnico o general, revistas de industrias, humorísticas, etc. (esté, o no relacionada con la impresión).	ENRIQUEZ VITERI MONICA GERMANIA	PEQUEÑA
93583	1791853997001	PODER GRAFICO CIA. LTDA	QUITO	ASUNCION	OE-7-73	PANAMA Y NEW YORK	2525586	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	FLORES PAEZ JOSE ANIBAL	PEQUEÑA
90651	1791769791001	PRINT TECH SERVICE PRITSE CIA. LTDA	QUITO	RUMIPAMBA	1387	BOURGEOIS	023318135	D2222.0.00	Encuadernación, y producción de caracteres de imprenta compuestos, planchas o cilindros de impresión preparados, piedras litográficas impresas u otros medios impresos de reproducción para su utilización por otras imprentas.	MORALES DIONISIO ANA GABRIELA	PEQUEÑA
51617	1791252217001	PRISMACORP, EDICIONES EJECUTIVAS CIA. LTDA.	QUITO	AV. AMAZONAS	1429	AV. COLON	2552330	D2212.0.00	Edición de periódicos revistas y publicaciones periódicas de contenido técnico o general, revistas de industrias, humorísticas, etc. (esté, o no relacionada con la impresión).	LOPEZ VINUEZA DIEGO FRANCISCO	PEQUEÑA
47968	1791253779001	PRISMASA S.A.	QUITO	ISLA MARCHENA	N42-139	GRANADOS	2221461	D2222.0.00	Encuadernación, y producción de caracteres de imprenta compuestos, planchas o cilindros de impresión preparados, piedras litográficas impresas u otros medios impresos de reproducción para su utilización por otras imprentas.	HIDALGO CEVALLOS JAIME ANDRES	MEDIANA
87640	1791432363001	PRODUCCION Y EDICION DE IMPRESOS PRODEDIM CIA. LTDA.	QUITO	AV. MARISCAL SUCRE	N71-345	CANTON CARDENAS	2490888	D2211.0.01	Edición de libros y folletos en general.	MIRANDA MERA MARLON MAURICIO	MEDIANA
94104	1791865626001	PRODUCTORA DE LIBROS PATITO PROLIPA CIA. LTDA.	QUITO	AV. DE LA PRENSA	N58-154	VACA DE CASTRO	2290491	D2211.0.01	Edición de libros y folletos en general.	CALDERON MEDIAYILLA JOSE LUIS	MEDIANA

No. Exp.	RUC	Razón Social	Ciudad	Dirección	No.	Intersección	Teléfono	CHU 3	Descripción CHU 3	Representante	Tamaño
150735	1791906381001	PROMOSTOCK S.A	QUITO	AV. ORELLANA	2701	AV. 12 DE OCTUBRE	2233340	D2212.0.00	Edición de periódicos revistas y publicaciones periódicas de contenido técnico o general, revistas de industrias, humorísticas, etc. (esté, o no relacionada con la impresión).	DUEÑAS MONTERO JORGE ADRIAN	MEDIANA
94191	1791867955001	PUBLICACIONES CARVAJAL S.A.	QUITO	ISAAC ALBENIZ	E3-154	WOLFGAN MOZART	2994800	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	GRIJALVA AIZAGA RODRIGO EFRAIN	MEDIANA
86969	1791408950001	QUIMELIA C.A.	QUITO	ZAMORA	364	BRASIL	2442227	D2221.0.02	Impresión de catálogos para fabricantes de máquinas y de otros materiales de publicidad comercial.	LEIVA SALTOS ERNESTO XAVIER	PEQUEÑA
85976	1791398289001	RISPERGRAF S.A.	QUITO	MURGEON	OE2-25	JORGE JUAN	2555198	D2221.0.02	Impresión de catálogos para fabricantes de máquinas y de otros materiales de publicidad comercial.	PEREZ DOMINGUEZ PEDRO PABLO	PEQUEÑA
160098	1792137020001	SISTEMAS AVANZADOS DE VALORES AVANZAVOLOR S.A.	QUITO	PASAJE TERRANOVA	6	DE LAS RIELES LOTE 6	2041601	D2221.0.03	Impresión de libros, álbumes, agendas, calendarios, tarjetas de invitación y otros impresos comerciales para papelerías.	MALDONADO CAICEDO MARCELO JOSE	PEQUEÑA
156622	1792057302001	TECNISUPPORT SERVICIOS DE COPIADO E IMPRESION CIA. LTDA.	QUITO	JUAN PABLO SANZ	N35-26	JUAN GONZALEZ	2254459	D2221.0.02	Impresión de catálogos para fabricantes de máquinas y de otros materiales de publicidad comercial.	GIRON TRUJILLO JORGE FERNANDO	PEQUEÑA
88461	1791714237001	TORRESCAL S.A. SOLUCIONES GRAFICAS	QUITO	ISLA PINZON	720	TOMAS DE BERLANGA	2268191	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	TORRES CALDERON ANDRES FRANCISCO	MEDIANA
85459	1791321677001	TRAMA DISENO, TRADISENO S.A.	QUITO	JUAN DE DIOS MARTINEZ	34387	PORTUGAL	2245778	D2211.0.01	Edición de libros y folletos en general.	MOYA TASQUER LUIS ROLANDO	MEDIANA
54565	1791358775001	TREDICIONES CIA. LTDA.	QUITO	POLONIA	N31-81	VANCOUVER	2559-704	D2211.0.01	Edición de libros y folletos en general.	PROAÑO SERRANO MARIA FERNANDA	PEQUEÑA
85724	1791360230001	VIDORTEC S.A.	QUITO	AMAZONAS	4545	PEREIRA	2981868	D2221.0.03	Impresión de libros, álbumes, agendas, calendarios, tarjetas de invitación y otros impresos comerciales para papelerías.	WESCHLER BERSTEIN SANTIAGO FERNANDO	PEQUEÑA

BASE DE DATOS SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS SECTOR D2221

No. Exp.	RUC	Razón Social	Ciudad	Dirección	No.	Intersección	Teléfono	CIU 3	Descripción CIU 3	Representante	Tamaño
153387	1791993993001	ACRIMECSA DEL ECUADOR S.A.	QUITO	AV. 10 DE AGOSTO	4929	MAÑOSCA	9217714	D2221.0.02	Impresión de catálogos para fabricantes de máquinas y de otros materiales de publicidad comercial.	TORRES SUBIA GERMANIA PAMELA	PEQUEÑA
150970	1791913248001	ANDINAPRINT CIA. LTDA	QUITO	LALLEMENT	OE3-103	A. AMERICA	3317758	D2221.0.02	Impresión de catálogos para fabricantes de máquinas y de otros materiales de publicidad comercial.	MALLITASIG SINMALEZA MARIA CARLOTA	PEQUEÑA
15914	1790598411001	ARTES GRAFICAS SENAL IMPRESENAL C LTDA	QUITO	SEYMOUR	391	ENTRE FLOREANA Y TORTUGA	2452658	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	PESANTEZ PESANTEZ CLARA ESPERANZA DEL PILAR	PEQUEÑA
108192	0992246960001	AVEDUN S.A.	QUITO	AV. TERESA DE CEPEDA	N35-12	AV. REPUBLICA	3316432	D2221.0.02	Impresión de catálogos para fabricantes de máquinas y de otros materiales de publicidad comercial.	MERINO MUÑOZ RENE FERNANDO	PEQUEÑA
89560	1791738950001	BUCHELI MOREANO IMPRESORES CIA. LTDA	QUITO	SANTIAGO	367	MANUEL LARREA Y VERSALLES	2528492	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	BUCHELI MOREANO FRANCISCO JAVIER	PEQUEÑA
93215	1791841360001	BYCA TRADING COMPANY CTCL CIA. LTDA	QUITO	AL VENGADOR	228	EL ZURIAGO	2250322	D2221.0.02	Impresión de catálogos para fabricantes de máquinas y de otros materiales de publicidad comercial.	CEVALLOS MENA CARLOS ALBERTO	PEQUEÑA
17598	1790794121001	CACOPRO C.L.	QUITO	AV. LOS SHIRYS	2908	ISLA FLOREANA	2469984	D2221.0.03	Impresión de libros, álbumes, agendas, calendarios, tarjetas de invitación y otros impresos comerciales para papelerías.	RAMIREZ CASTRO ROBERT DANILO	PEQUEÑA
89028	1791712234001	CALCOMANIAS GRAFICAS AMENITIS MONSALVE E HIJOS CALCOGRAF - AMENIGRAF CIA. LTDA.	QUITO	DE LOS EUCALIPTOS	E1-37	AV. 10 DE AGOSTO	2471233	D2221.0.02	Impresión de catálogos para fabricantes de máquinas y de otros materiales de publicidad comercial.	MONSALVE PINEDA JOSE LUIS	MEDIANA

No. Exp.	RUC	Razón Social	Ciudad	Dirección	No.	Intersección	Teléfono	CIU 3	Descripción CIU 3	Representante	Tamaño
10705	1790311015001	CENTRO GRAFICO CEGRAFICO S.A.	QUITO	RIO ZABALETA	183	MANGLARALTO	2673105	D2221.0.00	Encuadernación, y producción de caracteres de imprenta compuestos, planchas o cilindros de impresión preparados, piedras litográficas impresas u otros medios impresos de reproducción para su utilización por otras imprentas.	JJON LETORT SANTIAGO MIGUEL ANTONIO	MEDIANA
160623	1792160146001	CLIENTAR CIA. LTDA.	QUITO	AV. 6 DE DICIEMBRE	2998	WHIMPER	2503500	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	VALENCIA ALMEIDA ROCIO ELIZABETH	PEQUEÑA
48532	1791276965001	CORPORACION CREATIVA IMPRESA CORPCREIMP S.A.	QUITO	4TRANSVERSAL	N61- 96	BERNARDO DE LEGARDA	2597500	D2221.0.03	Impresión de libros, álbumes, agendas, calendarios, tarjetas de invitación y otros impresos comerciales para papelerías.	GOMEZ MEZA JORGE AUGUSTO	PEQUEÑA
14631	1790461254001	DECOPRINT C LTDA	QUITO	LEONIDAS PLAZA	1132	CORDERO	2230765	D2221.0.03	Fabricación de etiquetas de papel.	MORAWSKI BYSZEWSKA WACLAW	PEQUEÑA
15401	1790542033001	EDIGUIAS C LTDA	QUITO	CALLE H	E10- 119	ASUNOS	3463124	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	GOMEZ LOAIZA DAVID AGUSTIN	PEQUEÑA
16623	1790692825001	EDITORIAL ECUADOR FAUSTO BUCHELI TORRES C LTDA	QUITO	SANTIAGO	367	MANUEL LARREA Y VERSALLES	2528492	D2221.0.03	Impresión de libros, álbumes, agendas, calendarios, tarjetas de invitación y otros impresos comerciales para papelerías.	BUCHELI MOREANO FRANCISCO JAVIER	MEDIANA
45225	1790687821001	EDITORIAL EDINACHO SA	QUITO	BARTOLOME SANCHEZ	6	CALLE C	2470430	D2221.0.03	Impresión de libros, álbumes, agendas, calendarios, tarjetas de invitación y otros impresos comerciales para papelerías.	SEGURA MONTENEGRO OTTO RUFFO	PEQUEÑA
14052	1790393402001	EDITORIAL FRAGA C LTDA	QUITO	LA GASCA	345	CARVAJAL	2223225	D2221.0.03	Impresión de libros, álbumes, agendas, calendarios, tarjetas de invitación y otros impresos comerciales para papelerías.	FRAGA BENAVIDEZ FAUSTO VINICIO	PEQUEÑA

No. Exp.	RUC	Razón Social	Ciudad	Dirección	No.	Intersección	Teléfono	CIU 3	Descripción CIU 3	Representante	Tamaño
153964	1792002877001	EDITORIAL GRAN TAURO GRANTAU CIA. LTDA.	QUITO	CONNESIAT	426	JOSE GOMEZ	6009313	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	VIVANCO SALVADOR CLEMENTE JOSE	MEDIANA
91949	1791809750001	EDITORIAL LITOCROMO CIA. LTDA	QUITO	ASUNCION	OE1-62	SALINAS	2561201	D2221.0.00	Edición de periódicos revistas y publicaciones periódicas de contenido técnico o general, revistas de industrias, humorísticas, etc. (esté, o no relacionada con la impresión).	GUERRON RUEDA JOSE JUSTINO	PEQUEÑA
14821	1790482987001	ETIQUETEX SA	QUITO	LOS EUCALIPTUS	E1-181	EL JUNCAL	2475413	D2221.0.02	Impresión de catálogos para fabricantes de máquinas y de otros materiales de publicidad comercial.	GAIBOR GAIBOR VIVIANA GEOV ANNA	PEQUEÑA
91981	1791810562001	EUROECUATORIANA INDGRAFA S.A.	QUITO	CALLE H	242	SUECIA	2499301	D2221.0.03	Impresión de libros, álbumes, agendas, calendarios, tarjetas de invitación y otros impresos comerciales para papelerías.	SILVA RODRIGUEZ FELIX ALBERTO	MEDIANA
54788	1791362292001	EVANO CIA. LTDA.	QUITO	AV. COLON	E9-62	AV. 6 DE DICIEMBRE	2906336	D2221.0.02	Impresión de catálogos para fabricantes de máquinas y de otros materiales de publicidad comercial.	PONCE DAVALOS MARCO VINICIO	PEQUEÑA
90779	1791769392001	GIRO PROMOCIONES GIRPRO CIA. LTDA	QUITO	ELOY ALFARO	67-108	DE LOS ARUPOS	2472898	D2221.0.02	Impresión de catálogos para fabricantes de máquinas y de otros materiales de publicidad comercial.	BUENO VILLACORTA ANDRES	PEQUEÑA
92918	1791834143001	GRAFICAS IMAGO CIA. LTDA.	QUITO	VERACRUZ	N34-90	ENTRE AV. AMERICA Y PEDRO BEDON	2463869	D2221.0.01	Edición de libros y folletos en general.	GRANDA RODRIGUEZ EDUARDO HUMBERTO	PEQUEÑA
156575	1792056322001	GRAFICAS VASQUEZ CIA. LTDA.	QUITO	LUGO	E13-168	LERIDA	2520253	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	VASQUEZ ANDRADE JORGE MIGUEL	PEQUEÑA
52997	1791296729001	GRAPHUS, TALLER DE DISEÑO GRAFICO CIA. LTDA.	QUITO	LUIS CORDERO	E12-114	TOLEDO ESQUINA	2902760	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	DUEÑAS PINTO LIDIA ORFELINA	PEQUEÑA

No. Exp.	RUC	Razón Social	Ciudad	Dirección	No.	Intersección	Teléfono	CIU 3	Descripción CIU 3	Representante	Tamaño
94286	1791870212001	IDEAS IMPRENTA OFFSET CIA. LTDA	QUITO	REAU AUDIENCIA		EMPERATRIZ ISABEL	2414832	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	SARMIENTO SACOTO EFRAIN ANTONIO	PEQUEÑA
160956	1792155207001	IMAGENCOLOR CIA. LTDA.	QUITO	ANDRES DE ARTIEDA	N23-27	AV. LA GASCA	022230804	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	SILVA FUSEAU JANNETH AUGUSTA	PEQUEÑA
53494	1791316150001	IMPACTOCIP COMUNICACION INDUSTRIA PUBLICITARIA CIA. LTDA.	QUITO	PINTA	236	LA RABIDA	2232200	D2221.0.02	Impresión de catálogos para fabricantes de máquinas y de otros materiales de publicidad comercial.	PAZ Y MIÑO BARAHONA BYRON FERNANDO	PEQUEÑA
94644	1791879430001	IMPRENTA Y ARTE GRAFICO GRAFICUS C.A	QUITO	BARON DE CARONDELET	223	AV. 10 DE AGOSTO	2269515	D2221.0.02	Impresión de catálogos para fabricantes de máquinas y de otros materiales de publicidad comercial.	CHIRIBOGA SAGBAY HUMBERTO LEONIDAS	PEQUEÑA
90305	1791738241001	IMPREPUBLIC PUBLICIDAD IMPRESA CIA. LTDA	QUITO	JUAN GONZALEZ	N35-76	J.P. SANZ	2257544	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	COLLAGUAZO ARMIJOS ALVARO JESUS	PEQUEÑA
154086	1792000068001	IMPRESIONES INDUSTRIALES CHROMAGRAPH CIA. LTDA.	QUITO	GUAYAS	205	AV. AMAZONAS	2469822	D2221.0.02	Impresión de catálogos para fabricantes de máquinas y de otros materiales de publicidad comercial.	RECALDE LASLUIA MELVA YANTI	PEQUEÑA
13979	1790290867001	INDUSTRIA GRAFICA ECUAMAG C LTDA	QUITO	AV 9 DE OCTUBRE	N26-131	ASCAZUBI	2236708	D2221.0.00	Encuadernación, y producción de caracteres de imprenta compuestos, planchas o cilindros de impresión preparados, piedras litográficas impresas u otros medios impresos de reproducción para su utilización por otras imprentas.	MATAMOROS GAMBOA MARISOL DE LOS ANGELES	PEQUEÑA
153056	1791976193001	MANTHRA EDITORES CIA. LTDA.	QUITO	TOLOSA	N24-199	ASTURIAS	6000998	D2221.0.02	Impresión de catálogos para fabricantes de máquinas y de otros materiales de publicidad comercial.	VILLARREAL BRAVO CARLOS GERONIMO	PEQUEÑA
156620	1792057205001	MOSAICO SOLUCIONES GRAFICAS GRAFOSMOAICO CIA. LTDA.	QUITO	RUSIA	E932	AVDA DE LOS SHYRIS	6014686	D2221.0.04	Impresión de fotograbado y litografía	MORENO ABRAMOWICZ MARIA VERONICA	PEQUEÑA

No. Exp.	RUC	Razón Social	Ciudad	Dirección	No.	Intersección	Teléfono	CIU 3	Descripción CIU 3	Representante	Tamaño
153497	1791998995001	MULTIBILINGUE ECUADOR MBE S.A.	QUITO	AMAZONAS	4600	PEREIRA	2266060	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	LOPEZ CASSAN WALTER IVAN	PEQUEÑA
91166	1791776070001	NEWPRINT CIA. LTDA	QUITO	PASAJE B	E10- 122	ELOY ALFARO ENTRE J MOLINEROS Y HELECHOS	3464568	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	CALISTO ARTETA JOSE MARIA FERNANDO	PEQUEÑA
53536	1791318587001	NOCION IMPRENTA IMPRESFERGUE CIA. LTDA.	QUITO	HIGUERAS	113	AV. ELOY ALFARO	3342205	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	GUEVARA CALDERON LUIS FERNANDO	MEDIANA
93583	1791853997001	PODER GRAFICO CIA. LTDA	QUITO	ASUNCION	OE-7- 73	PANAMA Y NEW YORK	2525586	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	FLORES PAEZ JOSE ANIBAL	PEQUEÑA
94191	1791867955001	PUBLICACIONES CARVAJAL S.A.	QUITO	ISAAC ALBENIZ	E3- 154	WOLFGAN MOZART	2994800	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	GRIJALVA AIZAGA RODRIGO EFRAIN	MEDIANA
86969	1791408950001	QUIMELIA C.A.	QUITO	ZAMORA	364	BRASIL	2442227	D2221.0.02	Impresión de catálogos para fabricantes de máquinas y de otros materiales de publicidad comercial.	LEIVA SALTOS ERNESTO XAVIER	PEQUEÑA
85976	1791398289001	RISPERGRAF S.A.	QUITO	MURGEON	OE2- 25	JORGE JUAN	2555198	D2221.0.02	Impresión de catálogos para fabricantes de máquinas y de otros materiales de publicidad comercial.	PEREZ DOMINGUEZ PEDRO PABLO	PEQUEÑA
160098	1792137020001	SISTEMAS AVANZADOS DE VALORES AVANZAVOLOR S.A.	QUITO	PASAJE TERRANOVA	6	DE LAS RIELES LOTE 6	2041601	D2221.0.03	Impresión de libros, álbumes, agendas, calendarios, tarjetas de invitación y otros impresos comerciales para papelerías.	MALDONADO CAICEDO MARCELO JOSE	PEQUEÑA
156622	1792057302001	TECNISUPPORT SERVICIOS DE COPIADO E IMPRESION CIA. LTDA.	QUITO	JUAN PABLO SANZ	N35- 26	JUAN GONZALEZ	2254459	D2221.0.02	Impresión de catálogos para fabricantes de máquinas y de otros materiales de publicidad comercial.	GIRON TRUJILLO JORGE FERNANDO	PEQUEÑA

No. Exp.	RUC	Razón Social	Ciudad	Dirección	No.	Intersección	Teléfono	CIU 3	Descripción CIU 3	Representante	Tamaño
88461	1791714237001	TORRESCAL S.A. SOLUCIONES GRAFICAS	QUITO	ISLA PINZON	720	TOMAS DE BERLANGA	2268191	D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales	TORRES CALDERON ANDRES FRANCISCO	MEDIANA
85724	1791360230001	VIDORTEC S.A.	QUITO	AMAZONAS	4545	PEREIRA	2981868	D2221.0.03	Impresión de libros, álbumes, agendas, calendarios, tarjetas de invitación y otros impresos comerciales para papelerías.	WESCHLER BERSTEIN SANTIAGO FERNANDO	PEQUEÑA

VALIDACIÓN DE DATOS Y REGISTRO DE LLAMADAS

No.	CIU	RUC	ORIGEN	DENOMINACIÓN	COMENTARIO
1	D2221.0.00		SUPER CIAS	ANACONDA COMUNICACION SIM CIA. LTDA.	No aplica
2	D2221.0.00	1790598411001	SUPER CIAS	ARTES GRAFICAS IMPRESEÑAL CIA. LTDA.	No se concretó la cita
3	D2221.0.00	1791738950001	SUPER CIAS	BUCHELI MOREANO IMPRESORES CIA. LTDA	No se concretó la cita
4	D2221.0.02		SUPER CIAS	BVCATRADING Cía. Ltda.	Citas obtenidas y concretadas
5	D2221.0.03	1790794121001	SUPER CIAS	CACOPRO C.L.	Citas obtenidas y concretadas
6	D2221.0.02	1791712234001	SUPER CIAS	CALCOMANIAS GRAFICAS AMENITIS MONSALVE E HIJOS CALCOGRAF - AMENIGRAF CIA. LTDA.	Citas obtenidas no concretadas
7	D2221.0.00		SUPER CIAS	CE Gráfico. S.A.	Citas obtenidas y concretadas
8	D2221		CAPEIPI	Centro Grafico	Citas obtenidas no concretadas
9	D2221.0.03	1791276965001	SUPER CIAS	CORPORACION CREATIVA IMPRESA CORPCREIMP S.A.	No se concretó la cita
10	D2221.0.03	1790461254001	SUPER CIAS	DECOPRINT C LTDA	Citas obtenidas y concretadas
11	D2221.0.00		SUPER CIAS	Ecuamag Cía. Ltda.	Citas obtenidas y concretadas
12	D2221.0.00	1790542033001	SUPER CIAS	EDIGUIAS CIA.LTDA.	No se concretó la cita
13	D2221.0.03	1790692825001	SUPER CIAS	EDITORIAL ECUADOR FAUSTO BUCHELI TORRES C LTDA	No se concretó la cita
14	D2221.0.03	1790687821001	SUPER CIAS	EDITORIAL EDINACHO SA	No se concretó la cita
15	D2221.0.03	1791809750001	SUPER CIAS	EDITORIAL LITOCROMO CIA. LTDA	Citas obtenidas y concretadas
16	D2221.0.02	1790482987001	SUPER CIAS	ETIQUETEX SA	Citas obtenidas no concretadas
17	D2221.0.03	1791810562001	SUPER CIAS	EUROECUATORIANA INDGRAFSA S.A.	Citas obtenidas y concretadas
18	D2221.0.02	1791362292001	SUPER CIAS	EVANO CIA. LTDA.	No se concretó la cita
19	D2221.0.03	1791399870001	SUPER CIAS	FRABENCOL FRAGA BENAVIDES CIA. LTDA.	No se concretó la cita
20	D2221.0.02	1791769392001	SUPER CIAS	GIRO PROMOCIONES GIRPRO CIA. LTDA	No se concretó la cita
21	D2221		CAPEIPI	Graficas Ayerbe	No se concretó la cita
22	D2221		CAPEIPI	Graficas Cobos	Citas obtenidas y concretadas
23	D2221.0.02	1791834143001	SUPER CIAS	GRAFICAS IMAGO CIA. LTDA.	Citas obtenidas y concretadas
24	D2221.0.00		SUPER CIAS	GRAFICAS VASQUEZ	Citas obtenidas y concretadas

No.	CIU	RUC	ORIGEN	DENOMINACIÓN	COMENTARIO
25	D2221.0.00	1791296729001	SUPER CIAS	GRAPHUS, TALLER DE DISEÑO GRAFICO CIA. LTDA.	No les interesa participar
26	D2221.0.00	1791870212001	SUPER CIAS	IDEAS IMPRENTA OFFSET CIA. LTDA	No se concretó la cita
27	D2221.0.02	1791316150001	SUPER CIAS	IMPACTOCIP COMUNICACION INDUSTRIA PUBLICITARIA CIA. LTDA.	no aplica
28	D2221		CAPEIPI	IMPRENTA SANTA RITA	Citas obtenidas y concretadas
29	D2221.0.00	1791738241001	SUPER CIAS	IMPREPUBLIC PUBLICIDAD IMPRESA CIA. LTDA	No se concretó la cita
30	D2221	1790975495001	CAPEIPI	JOPASI C.L.	Citas obtenidas y concretadas
31	D2221		CAPEIPI	La Imprenta	No se concretó la cita
32	D2221.0.03	1791321278001	SUPER CIAS	LOGIKARD C.A.	No se concretó la cita
33	D2221.0.02	1791976193001	SUPER CIAS	MANTHRA EDITORES CIA. LTDA.	Citas obtenidas no concretadas
34	D2221.0.00	1791776070001	SUPER CIAS	NEWPRINT CIA. LTDA	Citas obtenidas y concretadas
35	D2221.0.00	1791853997001	SUPER CIAS	PODER GRAFICO CIA. LTDA	No se concretó la cita
36	D2221.0.00	1791867955001	SUPER CIAS	PUBLICACIONES CARVAJAL S.A.	No se concretó la cita
37	D2221.0.00	1791768221001	SUPER CIAS	PUBLICIDAD Y COMERCIO INTERNACIONAL S.A. PUBLICOMERCIO	No se concretó la cita
38	D2221		CAPEIPI	Publiempack	Citas obtenidas y concretadas
39	D2221		CAPEIPI	SERV GRAFICOS GARZON	Citas obtenidas y concretadas
40	D2221.0.02	1791824709001	SUPER CIAS	SERVICE TO SERVICE S.A	No corresponde el teléfono
41	D2221.0.04	1790716147001	SUPER CIAS	TASKI S.A.	No se concretó la cita
42	D2221.0.03	1791360230001	SUPER CIAS	VIDORTEC S.A.	No se concretó la cita
43	D2221		CAPEIPI	Vinuegraf	Citas obtenidas y concretadas

RESULTADO DE LAS LLAMADAS	No. De Empresas
Citas obtenidas y concretadas	16
Citas obtenidas no concretadas	4
No aplica	2
No corresponde el teléfono	1
No les interesa participar	1
No se concretó la cita	19
Total llamadas	43

EMPRESAS PARTICIPANTES EN LA ENCUESTA

No.	EMPRESA	CIU	TAMAÑO
-----	---------	-----	--------

PRODUCCION DE CARNE Y DE PRODUCTOS CARNICOS

1	MACAFRI	1511	Pequeña
2	Agro Industrial	1511	Pequeña
3	SOLYPROD	1511	Pequeña
4	LA SUIZA	1511	Mediana
5	Produplant	1511	Pequeña
6	Carsanfermi	1511	Pequeña
7	La Campesina Cía. Ltda.	1511	Pequeña
8	Juris Cía. Ltda.	1511	Mediana

ELABORACION DE PRODUCTOS DE PANADERIA

9	Pastrycook S.A.	1541	Pequeña
10	Galletas Broome Cía. Ltda.	1541	Pequeña
11	Hildapan Cía. Ltda.	1541	Pequeña
12	Panificadora La Canasta	1541	Mediana
13	Pasteleria Royal Cía. Ltda.	1541	Mediana
14	El Pan Frances S.A.	1541	Mediana
15	Classic Bun	1541	Pequeña
16	Grupo Moderna	1541	Mediana
17	Ambato Cía. Ltda.	1541	Mediana
18	Mr Bagel	1541	Mediana

ELABORACION DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS N.C.P

19	Industrial Prodemsá	1549	Pequeña
20	Productos SKS Farms Cía. Ltda.	1549	Pequeña
21	Arvasa S.A	1549	Pequeña
22	Café Moca Cía. Ltda.	1549	Pequeña
23	Avi-Forte	1549	Pequeña
24	ILCA Cía. Ltda.	1549	Pequeña
25	Everfrut	1549	Pequeña
26	Inperglen S.A.	1549	Pequeña
27	Fincovie S.A.	1549	Pequeña
28	Gabianny	1549	Pequeña
29	Cofica Export S.A.	1549	Pequeña
30	Aurico Cía. Ltda.	1549	Mediana
31	Alimentos Fortesan	1549	Mediana
32	Prod. Lacteos González	1549	Mediana
33	Ilcon S.A.	1549	Mediana

PREPARACION E HILATURA DE FIBRAS TEXTILES; TEJEDURA DE PRODUCTOS TEXTILES

34	Elasticos San Jorge	1711	Pequeña
35	Textiles Tornasol	1711	Pequeña
36	Intela Cía. Ltda.	1711	Pequeña
37	Cumberland Cía. Ltda.	1711	Pequeña
38	Karffany Cía. Ltda.	1711	Pequeña
39	Ind. Piolera Ponte Selva S.A.	1711	Mediana
40	Fibratex Cía. Ltda.	1711	Mediana
41	Morlantex S.A.	1711	Mediana
42	Alexa Tejidos Cía. Ltda.	1711	Mediana
43	Politex	1711	Mediana
44	S.J. Jersey Ecuatoriana	1711	Mediana

No. EMPRESA CIU TAMAÑO

**FABRICACION DE ARTICULOS CONFECCIONADOS CON MATERIAS TEXTILES, EXCEPTO
PRENDAS DE VESTIR**

45	Casa Bonita-Carla Decoraciones	1721	Pequeña
46	A.R.C. PROTECTOR ROC	1721	Pequeña
47	FATEX	1721	Pequeña
48	Prisma Hogar	1721	Mediana
49	Nidal	1721	Pequeña
50	Textielites	1721	Pequeña
51	Mikonos S.A.	1721	Mediana
52	La Forroteca Cia. Ltda.	1721	Pequeña

FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO PRENDAS DE PIEL

53	Ketsatex	1810	Pequeña
54	Confecciones Coyote Cía. Ltda.	1810	Pequeña
55	Alco Textil	1810	Pequeña
56	Industrias Prisma Tex Cía. Ltda.	1810	Pequeña
57	Fabrica de tejidos Lanar	1810	Pequeña
58	Jasa Internacional	1810	Pequeña
59	Rita Cobo Terán Cía. Ltda.	1810	Pequeña
60	VANIDADES	1810	Pequeña
61	PERICLES PICLES	1810	Pequeña
62	Industrias Jogging	1810	Pequeña
63	PRUNEX Cía. Ltda	1810	Mediana
64	Lenceria Fina S.A	1810	Mediana
65	Creaciones Deportiva	1810	Mediana
66	Creamoda	1810	Mediana
67	ANAHI DISEÑOS	1810	Mediana
68	FABICON Cía. Ltda.	1810	Mediana

**FABRICACION DE MALETAS, BOLSOS DE MANO Y ARTICULOS SIMILARES Y
ARTICULOS DE TALABARTERIA Y GUARNICIONERIA
FABRICACION DE CALZADO**

69	FABRICAL Cía. Ltda.	1920	Pequeña
70	Manufacturas Flores Haro	1920	Pequeña
71	Buestan Manufacturas en cuero	1920	Mediana
72	Curtiembre Renaciente	1920	Mediana
73	Industria Nacional de Calzado S.A.	1920	Mediana

**FABRICACION DE PARTES Y PIEZAS DE CARPINTERIA PARA EDIFICIOS Y
CONSTRUCCIONES**

74	Klass muebles	2022	Pequeña
75	Sertorr Cía. Ltda.	2022	Pequeña
76	Modulares Cía. Ltda.	2022	Pequeña
77	Aserradero San Antonio Cía. Ltda.	2022	Pequeña
78	Muepromodul Cía. Ltda.	2022	Pequeña
79	Muebles Artempo Cía. Ltda.	2022	Mediana
80	Servimad Cía. Ltda.	2022	Pequeña
81	Ecuachapas Cía. Ltda.	2022	Mediana
82	Decoración Integrada	2022	Mediana
83	Ramiro Villagómez	2022	Pequeña

No. EMPRESA CIU TAMAÑO

**FABRICACION DE PASTA DE PAPEL, PAPEL Y CARTON
FABRICACION DE OTROS ARTICULOS DE PAPEL Y CARTON**

84	CARTONERA ANDINA S.A	2101	Pequeña
85	INDECA	2101	Pequeña
86	CARTOPEL S.A.I.	2101	Pequeña
87	CRANSA S.A.	2101	Mediana
88	INDUSTRIAS OMEGA	2101	Mediana
89	INCASA S.A.	2101	Mediana
90	ARTES GRAFICAS SEÑAL	2109	Pequeña
91	INDUSTRIAS KORES	2109	Pequeña
92	CONVERSA	2109	Pequeña
93	CORRUGADOS DEL ECUADOR	2109	Pequeña
94	MARKETPACHING	2109	Mediana

EDICION DE LIBROS, FOLLETOS, PARTITURAS Y OTRAS PUBLICACIONES

95	EKSEPTION Cía. Ltda.	2211	Pequeña
96	DUO DISEÑO	2211	Pequeña
97	CASA DEL ESTUDIANTE	2211	Pequeña
98	LIBRESA	2211	Pequeña
99	Ediecuatorial	2211	Mediana
100	Grupo Santillana	2211	Mediana

EDICION DE PERIODICOS, REVISTAS Y PUBLICACIONES PERIODICAS

101	Anaconda Comunicación	2212	Pequeña
102	SISTEM GUIA METROHOY	2212	Pequeña
103	OFFSET POLY COLOR	2212	Mediana
104	Promostock	2212	Pequeña
105	Impremédios S.A	2212	Pequeña
106	PrismaCorp	2212	Pequeña
107	Davalos & Davalos	2212	Pequeña
108	Ediworld	2212	Pequeña

ACTIVIDADES DE IMPRESION

109	JOPASI Cía. Ltda.	2221	Pequeña
110	Editorial Litocromo	2221	Pequeña
111	Decoprint Cía. Ltda.	2221	Pequeña
112	Ecuamag Cía. Ltda.	2221	Pequeña
113	Euroecuatoriana INDGRAFSA S.A.	2221	Pequeña
114	NewPrint Cía. Ltda.	2221	Pequeña
115	BVCATRAIDING Cía. Ltda.	2221	Pequeña
116	Cacorpo Cía Ltda.	2221	Pequeña
117	Vinuegraf	2221	Pequeña
118	GRAFICAS VASQUEZ	2221	Pequeña
119	SERVICIOS GRAFICOS GARZON	2221	Pequeña
120	IMPRESA SANTA RITA	2221	Pequeña
121	IMAGO PUBLICIDAD	2221	Pequeña
122	Graficas Cobos	2221	Mediana
123	Publiempack	2221	Mediana
124	CE Gráfico. S.A.	2221	Mediana

No. EMPRESA CIU TAMAÑO

**FABRICACION DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS, SUBSTANCIAS QUIMICAS
MEDICINALES Y PRODUCTOS BOTANICOS**

125	Agromixtos Cia. Ltda.	2423	Pequeña
126	Flexo Fama	2423	Pequeña
127	Jorge Ibarra y Compañía	2423	Pequeña
128	Axaquim Chemicals	2423	Pequeña
129	HARVESTING FERTILIZE	2423	Pequeña
130	LABORATORIOS LUPERA	2423	Pequeña
131	Brontho del Ecuador	2423	Mediana
132	Qualipharm	2423	Mediana
133	Lamosan	2423	Mediana
134	CHOVA DEL ECUADOR	2423	Mediana
135	DICHEM DEL ECUADOR	2423	Mediana

**FABRICACION DE JABONES Y DETERGENTES, PREPARADOS PARA LIMPIAR Y PULIR,
PERFUMES Y PREPARADOS DE TOCADOR**

136	Quimiam Industrial	2424	Pequeña
137	Atchem Corporation	2424	Pequeña
138	Tensid-Chemie S.A	2424	Pequeña
139	Nerelia Torres Productos Ind.	2424	Pequeña
140	Lim Fresh Cía. Ltda.	2424	Pequeña
141	Sifflet Cía Ltda.	2424	Pequeña
142	Royal Chem	2424	Pequeña
143	ECUADOMINIO	2424	Pequeña
144	COSMETICA NANCY RIOS	2424	Pequeña
145	PRODUCTOS BELLE	2424	Pequeña

FABRICACION DE PRODUCTOS Y ARTICULOS DE PLASTICO

146	Indupetra Cía. Ltda.	2520	Pequeña
147	Improlim	2520	Pequeña
148	Plastimec	2520	Pequeña
149	SYRO Cía. Ltda.	2520	Pequeña
150	QUIMICA COMERCIAL	2520	Pequeña
151	FLOREMPAQUE	2520	Pequeña
152	Ideplást Cía. Ltda.	2520	Mediana
153	Ramplast Cía. Ltda.	2520	Mediana
154	EMPAQUIM	2520	Mediana
155	Rhenania S.A.	2520	Mediana
156	Evoplaster	2520	Mediana
157	Poliacrilart Cía. Ltda.	2520	Mediana
158	Plastiflan	2520	Pequeña
159	Ecuavastos	2520	Mediana
160	Acrilux	2520	Mediana
161	Loscocos	2520	Pequeña

FABRICACION DE PRODUCTOS METALICOS PARA USO ESTRUCTURAL

162	BOVARCO CIA. LTDA.	2811	Pequeña
163	INPRODAL	2811	Pequeña
164	INCOAYAM	2811	Pequeña
165	ESYCMET CIA. LTDA.	2811	Pequeña
166	METALBOSCO CIA. LTDA	2811	Mediana
167	PROCELEC CIA. LTDA.	2811	Mediana
168	VAL - PAS	2811	Pequeña
169	ANDICONS CONSTRUCTOR	2811	Pequeña
170	ESACERO S.A	2811	Mediana
171	IMECANIC	2811	Pequeña

No. EMPRESA CIU TAMAÑO

**TRATAMIENTO Y REVESTIMIENTO DE METALES; OBRAS DE INGENIERIA MECANICA
EN GENERAL REALIZADAS A CAMBIO DE UNA RETRIBUCION O POR CONTRATA**

172	Esmetal S.A.	2892	Pequeña
173	Promecyf Cia. Ltda.	2892	Pequeña
174	Sisbal S.A	2892	Pequeña
175	Ferrometales Zaldumbide	2892	Pequeña
176	Autoferpa	2892	Pequeña
177	Galvomenta S.A	2892	Pequeña
178	e- manufacturing Cia. Ltda.	2892	Pequeña
179	Industrias Logacho	2892	Pequeña
180	Claves La Gard Cia. Ltda.	2892	Mediana

FABRICACION DE MUEBLES DE CUALQUIER MATERIAL

181	MODULARES IVAN RON Cía. Ltda.	3610	Pequeña
182	MADERDISEÑO S.A.	3610	Pequeña
183	MODULDIEM Cía. Ltda.	3610	Pequeña
184	MULTIFORMAS	3610	Pequeña
185	AMBIENTE MODULAR AMM	3610	Pequeña
186	MUEBLERIA ROSITA	3610	Pequeña
187	TECHNOSWISS Cía. Ltda.	3610	Pequeña
188	ITALMUEBLE Cía. Ltda.	3610	Pequeña
189	EQUIPAR	3610	Pequeña
190	MULTIOFICINAS Cía. Ltda.	3610	Mediana
191	DECOSA Cía. Ltda.	3610	Mediana



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
UNIVERSIDAD DE CARTAGENA - COLOMBIA



ENCUESTA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

CARACTERIZACIÓN DE LA PYME EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

Quito, ____ de Mayo de 2009

Estimado empresario:

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador en convenio con la Universidad de Cartagena - Colombia, y en cumplimiento de sus principios y misión, está interesada en promover y fortalecer el desarrollo y la competitividad de las empresas, llevando a cabo una investigación que busca caracterizar a la Pyme de la Industria Manufacturera del Distrito Metropolitano de Quito.

Agradecemos nos brinde unos minutos de su valioso tiempo para responder las siguientes preguntas. En esta encuesta se garantiza confidencialidad sobre la información suministrada. Con ella no se pretende mostrar resultados específicos por empresas, sino realizar un análisis del sector con el fin de proponer acciones que hagan más competitivas a las empresas del sector.

Nombre del encuestador _____ C.I. _____

SECCIÓN 1. INFORMACIÓN GENERAL

1.1 Nombre o razón social de la empresa: _____

1.2 RUC / Cédula No. _____ **Pequeña** ☐ **Mediana** ☐

1.3 Domicilio: Calle principal _____ No. _____
Intersección _____ Referencia _____

1.4 Nombre de la persona que responde la encuesta 1. _____

2. _____ 3. _____

1.5 Cargo de la persona que responde la encuesta 1. _____

2. _____ 3. _____

1.6 Teléfono _____

1.7 Correo electrónico _____

1.8 ¿Cómo es la distribución del capital de la empresa según su origen? (La suma debe dar 100%)

c. Privado Nacional _____%

d. Público _____%

e. Extranjero _____%

1.9 Código CIIU _____

SECCIÓN 2. RECURSOS TECNOLÓGICOS

2.1 ¿El año anterior, la empresa utilizó internet para su operación?

(Respuesta única)

- SI ____
- NO ____

2.2 ¿La empresa posee un sitio Web?

(Respuesta única)

- SI ____
- NO ____

2.3 ¿El año anterior realizó alguna de las siguientes operaciones?

(Respuesta múltiple)

- f. Comercio electrónico con clientes ____
- g. Comercio electrónico con proveedores ____
- h. Promoción y ventas electrónicas ____
- i. Transacciones financieras electrónicas ____
- j. Ninguna ____

2.4 La gestión tecnológica de las empresas está asociada con el tipo de tecnología empleada y productos ofrecidos. Seleccione el tipo de tecnología que identifica a su empresa:

(Respuesta única)

- Tecnología fija: ____
- Tecnología flexible: ____

2.5 En qué proporción la tecnología empleada por la empresa (máquinas, conocimiento técnico y materias primas) proviene de proveedores nacionales y extranjeros (la suma debe dar 100%):

- f. Nacionales ____%
- g. Extranjeros ____%

2.6 En una escala de 1 a 5, donde 1 significa el mínimo efecto y 5 el máximo efecto, indique qué efecto produce en la generación de empleo

- d. El desarrollo tecnológico ____
- e. El desarrollo de los sistemas de información ____
- f. La gestión organizativa ____

2.7 En los últimos 2 años la empresa ha llevado a cabo proyectos de.....

- Investigación básica ____
- Investigación aplicada ____
- Desarrollo experimental ____
- Ninguna de las anteriores ____

2.8 ¿Su empresa realizó alguna actividad de innovación tecnológica en el último año? (Las actividades para la innovación tecnológica están constituidas por todos aquellos pasos científicos, tecnológicos, de organización, financieros y comerciales, incluida la inversión en nuevos conocimientos, destinados a la introducción de productos (bienes o servicios) o procesos nuevos o sensiblemente mejorados)

(Respuesta única)

- SI ____
- NO ____

Si contestó SÍ pase a la 2.9. Si contestó NO pase a la 2.12.

2.9 Qué porcentaje aproximado de la inversión total del último año dedicó a actividades de innovación? ____ %

2.10 ¿Qué tipo de innovaciones para su empresa, no necesariamente para su sector o mercado, ha desarrollado en los últimos 2 años? *(Respuesta Múltiple)*

- e. Innovaciones de producto (Introducción en el mercado de bienes o servicios nuevos o mejorados de manera significativa. Los cambios de naturaleza meramente estética no deben ser tenidos en cuenta, así como la venta de innovaciones completamente producidas y desarrolladas por otras empresas) _____
- f. Innovaciones de proceso (Implantación de procesos de producción, métodos de distribución o actividades de apoyo a sus bienes y servicios que sean nuevos o aporten una mejora significativa) _____
- g. Innovaciones organizacionales (Aplicación de modificaciones nuevas o significativas de la estructura de la empresa o los métodos de gestión, destinadas a mejorar la utilización por su empresa de los conocimientos, la calidad de sus bienes y servicios o la eficiencia de los flujos de trabajo) _____
- h. Innovaciones de comercialización (aplicación de modelos o métodos de venta nuevos o mejorados de manera significativa, destinados a aumentar el atractivo de sus bienes y servicios o a penetrar en nuevos mercados) _____

2.11 Señale en cuál de los siguientes aspectos se refleja mayor impacto de la inversión en innovación y desarrollo tecnológico:

(Respuesta única)

- Mejores prácticas de comercialización que incentiven las ventas _____
- Reducción de los costos _____
- Aumento en la capacidad de producción _____
- Mejora en el diseño y desarrollo de los productos _____
- Ampliación de la gama de productos _____
- Mejora en el clima organizacional _____
- Talento humano más competente _____
- Otra _____ (8) ¿Cuál? _____

2.12 ¿Cuál cree usted que son los principales obstáculos para que la empresa no realice más actividades de innovación? (Seleccione máximo tres)

(Respuesta Múltiple)

- Limitaciones de orden económico _____
- Limitación en la actitud o capacidad del personal _____
- Falta de información para acceder a programas de fomento, servicios y centros de desarrollo sobre innovación _____
- Limitaciones a la capacitación tecnológica _____
- Falta de incentivos fiscales para ciencia y tecnología _____
- Otra _____ ¿Cuál? _____
- No hay obstáculos _____

2.13 ¿Cuál es el reto más grande de innovación que enfrentará su empresa durante los próximos 5 años?

(Respuesta única)

- Análisis, evaluación y modernización de la cultura organizacional _____
- Transformar ideas en bienes o servicios comerciales _____
- Identificar cambio en el comportamiento de los consumidores y sus necesidades _____
- Mejora en la colaboración de los equipos de trabajo _____
- Otro _____ (5) ¿Cuál? _____

2.14 ¿Hacia dónde orienta la empresa sus prácticas de producción más limpia?

- Adquisición de materia prima biodegradables o con efectos poco nocivos al medio ambiente_____
- Mejorando los procesos de fabricación y/o optimizando los desechos industriales_____
- A partir de la reconversión de energía_____
- Aplicando normas, incentivos o charlas a favor del reciclaje_____
- A través de la reducción de emisiones y tratamiento de residuos sólidos_____
- La reducción de todos los recursos de manufactura, sin deteriorar la calidad del producto_____
- Otra_____ ¿Cuál?_____
- No hay prácticas de producción más limpia_____

(Selección múltiple)

SECCIÓN 3. RECURSOS HUMANOS

3.1 ¿Cuál es el último grado de formación académica aprobado del gerente de la empresa?

(Respuesta única)

- Ninguno _____
- Primaria _____
- Secundaria _____
- Técnico o tecnológico _____
- Universitario sin título _____
- Universitario con título _____
- Especialización _____
- Maestría _____
- Doctorado _____

3.2 Relacione el total de personas que ocupó el año anterior:

- d. Personal permanente ☐☐☐
- e. Personal por honorarios ☐☐☐
- f. Personal temporal (pasantías) ☐☐☐

3.3 ¿Cuenta actualmente la empresa con personal bilingüe?

(Respuesta única)

- SI _____
- NO _____

3.4 ¿La empresa desarrolló alguna actividad de capacitación para sus empleados en el último año?

(Respuesta única)

- SI _____
- NO _____

Si contestó SI pase a la 3.5. Si contestó NO pase a la 3.6

3.5 ¿Qué porcentaje aproximado del presupuesto del último año lo invirtió en la formación del personal?__ %

3.6 ¿La empresa posee un plan de formación para sus empleados?

(Respuesta única)

- SI _____
- NO _____

3.7 Califique de 1 a 5 la importancia que la empresa le da a la promoción interna de sus empleados, donde 1 es muy poca y 5 bastante. _____

3.8 Califique de 1 a 5, la naturaleza y enfoque del sistema de incentivos y recompensas en la empresa, donde 1 significa que es un sistema poco desarrollado vinculado al cumplimiento de objetivos y 5 significa que es un sistema motivador, ligado al esfuerzo, a los resultados y a la mejora continua _____

3.9 Los programas para mejorar el entorno laboral son esfuerzos de las organizaciones para dar a los trabajadores mayor oportunidad de influir en la forma en que efectúan su trabajo, así como en la contribución global que hacen a la efectividad de toda la empresa. Indique de 1 a 5 (1=menor , 5=mayor), la preocupación de su organización para mejorar el entorno laboral sobre los siguientes aspectos:

- g. Participación activa (voz-voto) de los empleados en la toma de decisiones sobre el contenido del puesto desempeñado _____
- h. Participación activa (voz-voto) de los empleados en la toma de decisiones de carácter administrativo _____
- i. Constitución de círculos de calidad _____
- j. Creación, desarrollo y mantenimiento de sistemas de comunicación (ascendentes-descendentes) idóneos _____
- k. Asesoría permanente a los empleados por parte del Departamento de Personal _____
- l. Aplicación de acciones administrativas de tipo disciplinario preventivo y correctivo _____

3.10 Valore del 1 al 5 (siendo 1 nunca y 5 siempre) si la empresa desarrolla actividades sociales en las cuales participan los trabajadores y sus familias _____

3.11 Los procesos de selección del Talento Humano de su empresa son llevados a cabo por:

(Respuesta única)

- Empresas externas (Outsourcing) _____
- Empresas internas (Departamento de personal) _____
- De forma mixta _____

3.12 ¿Cuáles de las siguientes opciones describe mejor las dificultades que tiene su empresa para tener más profesionales calificados y de alto potencial?

(Respuesta múltiple)

- Incapacidad para atraer empleados capacitados _____
- El perfil de los empleados no está alineado con la empresa _____
- No pueden retener a los empleados mejor calificados _____
- Inhabilidad de la organización para crear una planta laboral altamente motivada _____

Otra _____ ¿Cuál? _____

3.13 ¿Tiene su empresa un sistema de evaluación de desempeño del personal?

(Respuesta única)

- Si _____ 12.1 ¿Con qué frecuencia? (Respuesta única)
 Anual _____ Semestral _____ Trimestral _____ Otro _____
 ¿Cuál? _____
- No _____

3.14 Cuáles de los siguientes modelos de comportamiento organizacional encaja dentro de su dinámica de gestión?

(Respuesta única)

- **Autocrático:** La gerencia se orienta a una autoridad oficial y formal, que se delega por derecho de jefatura a aquellos a quienes se aplica. La gerencia cree que sabe lo que hace y los empleados deben seguir sus órdenes _____
- **Paternalista o de custodia:** Surge a partir del reconocimiento de los gerentes de los sentimientos de insatisfacción, inseguridad y frustración de los empleados frente al modelo autocrático _____
- **De apoyo:** A través de este, la gerencia crea un clima que ayuda a los empleados a crecer y alcanzar las cosas que son capaces de realizar en conjunto con los intereses de la organización _____
- **Participativo:** La dirección debe crear una sensación de compañerismo o sociedad con los empleados, con el resultado de que se sientan necesarios y útiles _____

3.15 ¿Actualmente su empresa cuenta con un programa de salud ocupacional y/o de seguridad industrial?

(Respuesta única)

- Solo de salud ocupacional _____
- Solo de seguridad industrial _____
- Cuenta con ambos _____
- No cuenta con ninguno de los dos programas _____

3.16 ¿Cuáles de las siguientes estadísticas o registros lleva a cabo en su empresa?

(Respuesta múltiple)

- De enfermedad general _____
- De accidentes de trabajo _____
- De enfermedad profesional _____
- De ausentismo _____ (1)
- De inducciones en Salud Ocupacional _____
- Registro individual del suministro y reposición de los Elementos de Protección Personal (EPP) _____
- Registro sobre la asistencia y capacitación sobre el uso de los EPP _____
- Registro de la asistencia sobre la capacitación de riesgos _____
- No se llevan ninguna de las estadísticas o registros anteriormente mencionados _____

SECCIÓN 4. RECURSOS COMERCIALES

4.1 ¿La empresa invierte en publicidad, propaganda y relaciones públicas?

(Respuesta única)

- SI _____
- NO _____

4.2 ¿Qué porcentaje de sus ventas del año anterior (2008) estuvieron destinadas a los siguientes mercados?

(La suma debe dar 100%)

- a. Mercado local, provincial o regional _____ (%)
- b. Mercado nacional _____ (%)
- c. Mercado extranjero _____ (%)

4.3 ¿A cuántos mercados estuvieron destinadas sus ventas el año anterior (2008)?

(Respuesta única)

- 1 solo mercado _____
- 2 mercados _____
- 3 mercados _____
- 4 o más mercados _____

SECCIÓN 5. RECURSOS ORGANIZATIVOS

5.1 La empresa posee un plan estratégico claramente definido con visión, misión, valores, objetivos, metas, estrategias y acciones?

(Respuesta única)

- SI _____
- NO _____
- Está en construcción _____

5.2 En una escala de 1 a 5, diga qué tan conocido es este plan estratégico por todos los miembros de la organización, donde 1 significa que es desconocido y 5 que es conocido y cuenta con el compromiso de todos los empleados _____

5.3 De 1 a 5 califique la participación de los empleados en la elaboración de los planes, donde 1 significa que participan unos pocos y 5 que participan muchos _____

5.4 ¿La empresa hace uso de alguna herramienta para evaluación del plan estratégico y de las metas allí establecidas, tal como el Balance Score Card?

(Respuesta única)

- SI _____
- NO _____

5.5 De 1 a 5, ¿cómo califica la capacidad de planificación a largo plazo? (donde 1 significa poca propensión a ello y 5 identificación absoluta) _____

5.6 De las siguientes opciones, ¿cuál expresa de mejor manera la actitud y valores centrales de la empresa?
(Respuesta única)

- Innovación y creatividad _____
- Flexibilidad frente al cambio _____
- Disposición frente al riesgo (de innovar, de experimentar nuevas oportunidades de negocios, de invertir, etc.) _____
- Sentido social (énfasis en el papel social que puede cumplir la empresa) _____
- Otra _____ ¿Cuál? _____

5.7 Ordene de 1 a 6 los siguientes objetivos según la importancia que tengan para usted, donde 1 es el más importante y 6 el menos importante

- Autorrealización _____
- Éxito profesional o promoción _____
- Deseo de logro _____
- Integración en grupo social _____
- Deseo de prestigio _____
- Dinero _____

5.8 De 1 a 5, ¿cómo califica las relaciones entre los empleados de la empresa? (donde 1 significa rivalidad y 5 colaboración) _____

5.9 ¿Qué imagen global tiene del clima organizativo de la empresa?

(Respuesta única)

- f. Desagradable ____
- g. Apático ____
- h. Normal ____
- i. Interesante ____
- j. Activo y muy estimulante ____

5.10 ¿Con cuál de los siguientes sistemas de gestión de calidad cuenta actualmente su organización?

(Respuesta múltiple)

- ISO 9001 _____
- ISO 14001 _____
- ISO 22000 _____
- ISO 27001 _____
- OSHAS 18001 _____
- HACCP _____
- PYME Nch 2909 _____
- Otro _____ ¿Cuál? _____
- Ningún sistema de gestión _____

SECCIÓN 6. CONFIGURACIONES ORGANIZACIONALES

6.1 ¿Cuál de las siguientes, es la estrategia competitiva global de la empresa?

(Respuesta única)

- Productos poco diferenciados de alto precio _____
- Productos poco diferenciados de bajo precio _____
- Productos diferenciados de alto precio _____
- Productos diferenciados de bajo precio _____
- Productos enfocados a segmentos de mercado específicos _____
- No se puede definir una estrategia concreta _____

6.2 ¿Cuál de los siguientes rasgos considera usted que caracterizan más el tipo de estrategias utilizadas en la empresa?:

(Respuesta única)

- La empresa está atenta a nuevas oportunidades que puedan aparecer en el mercado, intentando dar una respuesta que satisfaga las nuevas tendencias del entorno; promueve cambios agresivos centrándose en innovaciones, tanto de productos como de mercados, que pueden afectar aspectos de eficiencia en la prestación de sus servicios. _____
- La empresa apuesta por una estrategia de enfoque en la combinación producto-mercado; los directivos se centran en mantener los productos y mercados en los que actualmente trabajan, persiguen también incrementar su eficiencia y reducir costos como objetivos prioritarios en la empresa. _____
- La empresa en situaciones normales, es manejada de forma rutinaria y eficiente; y en situaciones adversas es encausada a seguir los competidores más innovadores. Por tanto, combina un control del coste y la eficiencia con la innovación. _____
- La empresa no desarrolla una estrategia consistente, teniendo elementos de todos los otros tipos en función del momento del tiempo en el que se encuentre. _____

6.3 ¿Cuáles de las siguientes estrategias motivaría a su empresa para lograr alianzas estratégicas con empresas del sector de la industria manufacturera?

(Respuesta múltiple)

- **Financiación:** Consecución de financiación (Cuando las garantías que se requieren no pueden ser cubiertas por cada actor en forma individual, pero en grupo son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes) _____
- **Comercial:** Relaciones comerciales (Lanzamiento de nuevos productos al mercado, Apertura de nuevos mercados, Intercambio de información comercial, Investigación de mercados, Alianzas para vender, Servicios post venta conjuntos, Inversión conjunta) _____
- **Administrativo:** Intercambio de información gerencial _____
- **Operativos:** Compartir, analizar y mejorar los métodos y procedimientos actuales _____
- **Estratégicos:** Capacitaciones conjuntas, logística y distribución (La logística y la distribución buscan gerenciar estratégicamente la adquisición, el movimiento, el almacenamiento de productos y el control de inventarios) _____
- **Mejora de servicios:** Diseño y complementación de servicios (Programas de investigación y desarrollo) _____
- **Asociativos:** Creación formal de la asociatividad, alianzas de ventas, designación de responsabilidades y tareas _____
- **Ninguna de las anteriores** _____

6.4 ¿Cuál de las siguientes opciones de integración sigue su empresa en la actualidad?

(Respuesta única)

- La integración funcional de las actividades de compras, manufactura, transporte, manejo de inventario y almacenamiento _____
- La integración espacial, a lo largo de la dispersión geográfica de proveedores, fábricas, centro de distribución y clientes _____
- La integración inter temporal de las actividades de planeación estratégica, táctica y operativa de cada empresa y en conjunto con las otras empresas de la red _____
- La integración empresarial, que comprende los planes de cadena entre las empresas de la red, los planes de mercadeo y venta, los planes financieros _____
- Ninguna de las anteriores _____

6.5 ¿Cuál de las siguientes opciones de integración seguiría su empresa dentro de cinco años?

(Respuesta única)

- La integración funcional _____
- La integración espacial _____
- La integración inter temporal _____
- La integración empresarial _____
- Ninguna de las anteriores _____

SECCIÓN 7. RECURSOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

7.1 ¿Cuáles de los siguientes tipos de software emplea su organización para el apoyo de los sistemas de información?

(Respuesta múltiple)

- Herramientas informáticas básicas (ejemplo: paquete de office, openoffice, lotus, entre otros) _____
- Aplicaciones para la gestión contable _____
- Aplicaciones para la gestión de la nómina _____
- Aplicaciones para la gestión de la producción (planeación agregada, mrp, plan maestro) _____
- Aplicaciones para la gestión de inventarios _____
- Software para la gestión de clientes (CRM) _____
- Software para la gestión documental (DMS) _____
- Software integral para la gestión empresarial (ERP como MAX ERP, SAP, OpenBravo) _____
- Sistemas avanzados de producción (CAD, CAM, MRP y CIM) _____
- Otro _____ ¿Cuál? _____

7.2 ¿En qué nivel de desarrollo en sistemas de información se encuentra su empresa respecto al uso de software como apoyo en la gestión administrativa?

(Respuesta única)

- **Sistema de Soporte a la toma de Decisiones** _____
- **Sistemas de Información Estratégicos** _____
- **Sistemas Transaccionales** _____
- **Sistemas de Información Geográfica (SIG)** _____

7.3 Indique el medio a través del cual sus empleados acceden más a Internet.

(Respuesta única)

- Dial Up (Línea de teléfono ocupándola) _____
- ADSL (Línea de teléfono sin ocupar el tono) _____
- Inalámbrica (Wi Fi) _____
- Satelital _____
- Fibra Óptica _____
- Por red Celular (standard, EDGE de 3G, GSM) _____

SECCIÓN 8. RECURSOS FINANCIEROS

8.1 ¿Cuál es la principal barrera que encuentra su empresa para tomar créditos bancarios a mediano y corto plazo?

(Respuesta única)

- Dificultad para acceder al crédito por ser muy rígidos los requisitos establecidos _____
- Nivel de las tasas de interés _____
- Falta de información _____
- Costos administrativos de transacción _____
- Otros _____ ¿Cuál? _____
- No hay barreras _____

8.2 Aproximadamente, ¿cuál es el nivel de endeudamiento (pasivos totales / activos totales) que tiene actualmente su empresa? _____%

8.3 Si tiene endeudamiento, señale aproximadamente qué porcentaje de éste es de corto, mediano y largo plazo:

- d. Corto plazo (menor a un año) _____%
- e. Mediano plazo (de uno a tres años) _____%
- f. Largo plazo (más de tres años) _____%

Comentarios

¡Muchas gracias!

Firma del encuestado

Firma del encuestador



RECURSOS FINANCIEROS

8.4 ¿Cuáles son las principales fuentes de financiamiento de su empresa?

Fondos propios (re inversión utilidades o aportes de socios) _____

Financiamiento de proveedores o clientes _____

Crédito bancario (sistema financiero) _____

Mercado de Valores _____

Prestamos familiares o amigos _____

Fuentes Informales _____

Otras _____

8.5 ¿A cuál de los siguientes instrumentos de crédito tiene acceso su empresa?

Sobregiros _____

Descuentos de Letras _____

Crédito Capital de Trabajo _____

Cartas de Crédito _____

Tarjeta de Crédito _____

Factoring / Descuento de Facturas _____

Aceptaciones Financieras _____

Descuento de Cheques _____

Otros _____

8.6 Solicito su PYMES Crédito al sistema financiero durante el último año

Si _____

No _____

8.7 En caso de que NO cuáles fueros las razones por las cuales no solicito crédito al sistema financiero privado:

No necesitaba _____

Tasas de Interés Elevadas _____

Garantías exigidas _____

Requisitos solicitados _____

Plazos Demasiado Cortos otorgados para el repago _____

Falta de Conexiones _____

Otros fuentes de financiamiento (especifique) _____

Otros Factores _____

8.8 En caso de que SI solicito, a que institución (es) financiera (s) lo hizo: _____

8.9. ¿Utilizó el crédito bancario?

Si _____

No _____

8.10 En caso de que SI accedió las condiciones financieras fueron:

Similares ha las que inicialmente solicito _____

Monto otorgado inferior al solicitado _____

Plazo más corto del solicitado _____

Mayores Garantías _____

Otros _____

8.11 En caso de que NO accedió que razón motivo el rechazo de la solicitud de crédito: _____
 Reporte negativo en central de crédito _____
 Flujo de caja insuficiente _____
 Alta nivel de endeudamiento _____
 Insuficiencia de garantías _____
 Viabilidad del proyecto _____

SECCIÓN 9. INFOPYME

9. 1 ¿Es una empresa familiar? Si _____ No _____

9. 2 ¿Cuál fue la fecha de constitución? _____

9. 3 ¿Tiene un organigrama? Si _____ No _____

9. 4 ¿Cuántos de sus trabajadores se encuentran en las siguientes áreas?

- a. Administrativo _____
- b. Operativo _____
- c. Técnico _____
- d. Discapacitado _____

9. 5 ¿Cuál es su percepción basada en las fuerzas de porter?

- a. Barreras de entrada ALTO _____ MEDIO _____ BAJO _____
- b. Intensidad de la competencia dentro del mercado ALTO _____ MEDIO _____ BAJO _____
- c. Poder de negociación de proveedores ALTO _____ MEDIO _____ BAJO _____
- d. Poder de negociación de compradores ALTO _____ MEDIO _____ BAJO _____
- e. Amenaza de productos sustitutos ALTO _____ MEDIO _____ BAJO _____

9. 6 ¿Cómo aprecia Usted el entorno empresarial?

- a. Economías de escala ALTO _____ MEDIO _____ BAJO _____
- b. Diferenciado de la competencia ALTO _____ MEDIO _____ BAJO _____
- c. Inversión de capital ALTO _____ MEDIO _____ BAJO _____
- d. Ventajas en costos con respecto a la competencia ALTO _____ MEDIO _____ BAJO _____
- e. Control sobre sus canales de distribución ALTO _____ MEDIO _____ BAJO _____
- f. Influencias de políticas gubernamentales ALTO _____ MEDIO _____ BAJO _____

9. 7 Análisis Pest

- a. Grado de influencia de factores económicos ALTO _____ MEDIO _____ BAJO _____
- b. Grado de influencia de factores socioculturales ALTO _____ MEDIO _____ BAJO _____
- c. Grado de influencia de factores político-legal ALTO _____ MEDIO _____ BAJO _____
- d. Grado de influencia de factores tecnológicos ALTO _____ MEDIO _____ BAJO _____

SECCIÓN 10. DUPONT

- a. VENTAS : USD _____
- b. COSTO DE VENTAS : USD _____
- c. GASTOS OPERATIVOS : USD _____
- d. GASTOS FINANCIERO : USD _____
- e. IMPUESTOS : USD _____
- f. ACTIVOS CIRCULANTES : USD _____
- g. ACTIVOS FIJOS NETOS : USD _____
- h. OTROS ACTIVOS : USD _____
- i. INVERSIONES : USD _____
- j. PASIVOS CIRCULANTE : USD _____
- k. DEUDA A LARGO PLAZO : USD _____
- l. PROVISIÓN JUBILACIÓN : USD _____